



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA  
TURMA 2015-2017

ELANE DOS SANTOS SILVA BARROSO

**INFLUÊNCIA DA ADERÊNCIA ÀS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA DA DIMENSÃO CONTROLE NO DESEMPENHO DAS  
UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

FORTALEZA

2017

**ELANE DOS SANTOS SILVA BARROSO**

**INFLUÊNCIA DA ADERÊNCIA ÀS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA DA DIMENSÃO CONTROLE NO DESEMPENHO DAS  
UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria - Profissional da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Contabilidade, Controladoria e Finanças.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Denise Maria Moreira Chagas Corrêa.

**FORTALEZA**

**2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

B285i Barroso, Elane dos Santos Silva.  
INFLUÊNCIA DA ADERÊNCIA ÀS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA  
DIMENSÃO  
CONTROLE NO DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS / Elane  
dos  
Santos Silva Barroso. – 2017.  
115 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Economia,  
Fortaleza, 2017. Orientação: Prof. Dr. Denise Maria Moreira Chagas Corrêa.

1. Universidades Federais. 2. Governança Corporativa. 3. IFAC. 4. Ranking RUF. I. Título.

CDD 330

---

**ELANE DOS SANTOS SILVA BARROSO**

**INFLUÊNCIA DA ADERÊNCIA ÀS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA  
DA DIMENSÃO CONTROLE NO DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS  
BRASILEIRAS**

**Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria - Profissional da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria.**

**Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Denise Maria Moreira Chagas Corrêa (Orientador)**  
**Universidade Federal do Ceará (UFC)**

---

**Prof. Dr. Roberta Carvalho de Alencar**  
**Universidade Federal do Ceará (UFC)**

---

**Prof. Dr. Sueli Maria de Araújo Cavalcante (Externo ao Programa)**  
**Universidade Federal do Ceará (UFC)**

---

**Prof. Prof. Dr. Antônio Clécio Fontelles Thomaz**  
**Universidade Estadual do Ceará (UECE)**

**A Deus.**

**Aos meus pais, meus irmãos e amado  
esposo.**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela dádiva da vida, pela graça da salvação, toda honra e glória a Ele, pois tudo é Dele e para Ele.

Aos meus pais, pelo amor e apoio incondicional. A meu pai que, de forma incansável, me mostrava a importância dos estudos e o encantamento pela leitura. A minha mãe, pela dedicação em tempo integral a nossa educação, que me proporcionou apoio emocional e espiritual em todos os momentos.

Agradeço meu amado marido, que me apoiou, incentivou nas horas difíceis, de desânimo e cansaço, que me mostrou que tudo era possível, me entendeu e foi companheiro em todos os momentos.

Obrigada meus irmãos, que me incentivaram, sempre torceram por mim e entenderam os momentos de ausência. Em especial, minha irmã, Eline, por toda sua ajuda e presteza. E a minha cunhada, Hannah, pelos conselhos e apoio.

A minha orientadora, professora Dra. Denise Maria Moreira Chagas Corrêa, por me receber e acreditar no meu potencial, pelo suporte, pelas correções necessárias, incentivos e sua dedicação.

À Universidade Federal do Ceará, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram muitos momentos de aprendizado e crescimento acadêmico e profissional.

Ao Instituto Federal do Piauí, em especial o campus Corrente, pelo apoio.

Meus agradecimentos pelas palavras de ânimo e incentivo, dos amigos e colegas de trabalho, em especial aos amigos do IFPI, Francisca Lima, Kleber Kroll, Felipe Santos e Jurandir Cavalcante.

**“Mas aqueles que esperam no Senhor  
renovam as suas forças.  
Voam alto como águias;  
Correm e não ficam exaustos,  
Andam e não se cansam.”  
Isaiás 40:31**

## RESUMO

A principal missão da universidade pública consiste na geração de conhecimentos científicos e tecnológicos, bem como, na formação de profissionais qualificados, que possam atender às demandas do mercado de trabalho, com visão crítica e capaz de compreender e interferir nas mudanças sociais. Portanto, é necessário que essas instituições estejam focadas no desenvolvimento contínuo e modernização da sua gestão, mantendo um sistema de controle que possa ser eficiente, eficaz e efetivo em todas as suas ações, pois demandam grande volume de recursos para desenvolver atividades administrativas e acadêmicas. Logo, é relevante desenvolver estudos sobre a gestão dessas entidades, sob a ótica da dimensão 'Controle' de governança pública, na perspectiva do IFAC. Neste contexto, o objetivo geral do trabalho é investigar a existência de influência do nível de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa da dimensão controle, recomendadas pelo IFAC sobre o desempenho dessas IFES no ranking da plataforma RUF da Folha de São Paulo, no período de 2012 a 2016. Trata-se, o presente trabalho, de uma pesquisa descritiva, de natureza predominantemente quantitativa, realizada por meio de análise documental nos relatórios de gestão das universidades nos anos 2012 a 2016 e em seguida, após a tabulação destes dados, o emprego de ferramentas estatísticas para a análise dos dados. Os resultados indicam que a aderência das universidades às práticas recomendadas pelo IFAC na dimensão controle tem sido crescente. A análise de correlação de Spearman evidenciou que há correlação significativa entre a aderência às práticas de governança recomendadas pelo IFAC e o desempenho RUF Ensino, desempenho RUF Inovação, desempenho RUF Geral, desempenho RUF Pesquisa e desempenho RUF Mercado, apresentando um grau de correlação positivo. Porém, não há correlação estatisticamente significativa entre o desempenho RUF internacionalização e as práticas de governança recomendadas. Quanto à análise de regressão múltipla, o modelo que tem como variável dependente o desempenho RUF Geral, verificou-se que as variáveis anos de vida, orçamento e práticas adotadas foram significantes, sugerindo que estas variáveis influenciam na formação do desempenho RUF Geral.

**Palavras-chave:** Universidades Federais. Governança Corporativa. IFAC. Ranking RUF.



## ABSTRACT

The primary mission of the public university is the generation of scientific and technological knowledge, as well as the training of qualified professionals who can meet the demands of the labor market, with a critical vision and capable of understanding and interfering with social changes. Therefore, it is necessary for these institutions to be focused on the continuous development and modernization of their management, maintaining a control system that can be efficient and effective in all their actions, since they require a significant amount of resources to develop administrative and academic activities. Therefore, it is relevant to promote studies on the management of these entities, from the perspective of the 'Control' dimension of public governance, from IFAC's perspective. In this context, the general objective of this work is to investigate the influence of the level of adherence of the Brazilian federal universities to the corporate governance practices of the control dimension recommended by IFAC on the performance of these IFES in the ranking of the RUF platform of Folha de São Paulo in the period from 2012 to 2016. The present work is a descriptive research, of a predominantly quantitative nature, performed through documentary analysis in the management reports of the universities in the years 2012 to 2016 and then, after tabulation of these data, employment statistical tools for data analysis. The results indicate that the adherence of universities to the practices recommended by the IFAC in the control dimension has been increasing. Spearman's correlation analysis showed that there is a significant correlation between adherence to governance practices recommended by the IFAC and Performance RUF Teaching, Performance RUF Innovation, Performance RUF General, Performance RUF Research and Performance Market RUF, presenting a high degree of correlation. However, there is no statistically significant correlation between internationalization performance and recommended governance practices. Regarding the multiple regression analysis, the model that has as a dependent variable the General RUF performance, it was verified that the variables years of life, budget and practices adopted were significant, suggesting that these variables influence in the formation of RUF General performance.

**Keywords:** Federal universities. Corporate governance. IFAC.RUF Ranking.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Elementos da governança governamental .....  | 24 |
| Figura 2 - Estrutura da governança governamental .....  | 26 |
| Figura 3 - Classificação das variáveis da pesquisa .....  | 52 |
| Figura 4 - Mapa perceptual entre o Desempenho e o Nível de aderência às práticas de governança nas universidades..... | 86 |

## LISTA DE QUADROS

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Quadro 1  | - Linha do tempo sobre acontecimentos acerca da governança corporativa .....  | 20 |
| Quadro 2  | - Recomendações sobre governança no setor público .....   | 32 |
| Quadro 3  | - Categorias da dimensão Controle, Unidades de análise e práticas recomendadas pelo IFAC.....                             | 33 |
| Quadro 4  | - Competências necessárias aos gerentes financeiros do setor público.....   | 42 |
| Quadro 5  | - Indicadores de desempenho do Ranking Universitário da Folha de São Paulo  | 45 |
| Quadro 6  | - Trabalhos relevantes sobre governança no setor público.....   | 47 |
| Quadro 7  | - População da pesquisa.....  | 57 |
| Quadro 8  | - Práticas de governança da dimensão “Controle” recomendadas pelo IFAC....  | 60 |
| Quadro 9  | - Operacionalização da pesquisa para o alcance de cada um dos objetivos específicos.....                                  | 61 |
| Quadro 10 | - Nível de aderência às práticas de Gestão de Risco recomendadas pelo IFAC  | 68 |
| Quadro 11 | - Nível de aderência às práticas de Auditoria Interna recomendadas pelo IFAC  | 72 |
| Quadro 12 | - Nível de aderência às práticas de Controle Interno recomendadas pelo IFAC   | 74 |
| Quadro 13 | - Nível de aderência às práticas Orçamento, Administração Financeira e Treinamento de Pessoal recomendadas pelo IFAC..... | 77 |
| Quadro 14 | - Nível de aderência às práticas na dimensão “Controle” recomendadas pelo IFAC.....                                       | 79 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Gráfico 1- | Distribuição das universidades na população e na amostra por região geográfica.....                               | 58 |
| Gráfico 2  | Evolução da aderência às práticas de Gestão de Risco por região.....  | 69 |
| Gráfico 3  | Evolução da aderência às práticas de Auditoria Interna por região.....  | 71 |
| Gráfico 4  | Evolução da aderência às práticas de Controle Interno por região.....   | 75 |
| Gráfico 5  | Evolução da aderência às práticas de Orçamento, Administração Financeira e Treinamento de Pessoal por região..... | 78 |
| Gráfico 6  | Evolução da aderência das práticas adotadas pelas universidades na dimensão “Controle” por região.....            | 80 |

## LISTA DE TABELAS

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Tabela 1  | Quartis das variáveis Práticas e Desempenho.....                       | 64 |
| Tabela 2  | Práticas analisadas referentes à Gestão de Risco .....                 | 67 |
| Tabela 3  | Práticas analisadas referentes à Auditoria Interna .....               | 70 |
| Tabela 4  | Práticas analisadas referentes ao Controle Interno .....               | 73 |
| Tabela 5  | Práticas analisadas referentes ao Orçamento e Administração Financeira | 76 |
| Tabela 6  | Práticas analisadas referentes ao Treinamento de Pessoal .....         | 76 |
| Tabela 7  | Estatística descritiva dos dados .....                                 | 81 |
| Tabela 8  | Estatística descritiva dos dados de desempenho .....                   | 82 |
| Tabela 9  | Análise de correlação das variáveis .....                              | 83 |
| Tabela 10 | Tabela de Correspondência – Frequência .....                           | 84 |
| Tabela 11 | Tabela de Correspondência – Frequência Relativa .....                  | 85 |
| Tabela 12 | Análise de Regressão múltipla – Desempenho RUF – Ensino .....          | 87 |
| Tabela 13 | Análise de Regressão múltipla – Desempenho RUF – Pesquisa .....        | 88 |
| Tabela 14 | Análise de Regressão múltipla – Desempenho RUF– Mercado .....          | 88 |
| Tabela 15 | Análise de Regressão múltipla – Desempenho RUF – Inovação .....        | 89 |
| Tabela 16 | Análise de Regressão múltipla – Desempenho RUF – Internacionalização   | 90 |
| Tabela 17 | Análise de Regressão múltipla – Desempenho RUF – Geral .....           | 91 |
| Tabela 18 | Teste Mann-Whitney .....   | 92 |

## LISTA DE SIGLAS

|        |   |
|--------|---|
| ANACOR | Análise de Correspondência  |
| CF     | Constituição Federal  |
| CGU    | Controladoria-Geral da União  |
| CICA   | <i>Canadian Institute of Chartered Accountants</i>                      |
| COCO   | <i>Criteria of Control Board</i>  |
| COSO   | <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> |
| CVM    | Comissão de Valores Mobiliários   |
| ENADE  | Exame Nacional de Desempenho de estudantes                              |
| FNDE   | Fundo Nacional de Educação  |
| IBCG   | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa                          |
| IFAC   | <i>International Federation of Accountants</i>                          |
| IFES   | Instituições Federais de Ensino Superior                                |
| MPOG   | Ministério do Planejamento, Gestão e Orçamento                          |
| OCDE   | Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico                 |
| PSC    | <i>Public Sector Committee</i>  |
| RUF    | Ranking Universitário da Folha de São Paulo                             |
| SOX    | Lei Sarbanes-Oxley  |
| TCU    | Tribunal de Contas da União   |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>2 GOVERNANÇA CORPORATIVA .....</b>   | <b>18</b> |
| 2.1 Noções introdutórias.....   | 18        |
| 2.1.1 Origem e evolução da governança corporativa .....   | 18        |
| 2.1.2 Aspectos conceituais relacionados à governança corporativa.....   | 22        |
| 2.2 Governança no âmbito da administração pública .....   | 24        |
| 2.2.1 Tendências teóricas da governança pública .....   | 27        |
| 2.2.1.1 Teoria da Agência .....   | 27        |
| 2.2.1.2 Teoria da Escolha Pública .....   | 28        |
| 2.3 Padrões de governança pública segundo o IFAC .....  | 29        |
| 2.3.1 Princípios e práticas de governança pública recomendadas .....  | 30        |
| 2.3.2 Dimensão “Controle” de governança pública segundo o IFAC .....  | 33        |
| 2.3.2.1 Gestão de risco .....   | 35        |
| 2.3.2.2 Auditoria interna .....   | 35        |
| 2.3.2.3 Comitês de auditoria.....   | 36        |
| 2.3.2.4 Controle interno .....  | 38        |
| 2.3.2.5 Orçamento .....   | 39        |
| 2.3.2.6 Administração financeira .....  | 40        |
| 2.3.2.7 Treinamento de pessoal .....  | 41        |
| <b>3 RANKEAMENTO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS<br/>BRASILEIRAS .....</b>   | <b>44</b> |
| 3.1 Trajetória histórica dos Rankings .....   | 44        |
| 3.2 Ranking Universitário da Folha de São Paulo .....   | 45        |
| 3.3 Estudos anteriores e hipóteses.....   | 47        |
| 3.3.1 Hipóteses .....   | 52        |
| <b>4 METODOLOGIA .....</b>  | <b>55</b> |
| 4.1 Caracterização da pesquisa .....  | 55        |
| 4.2 População e amostra .....   | 56        |
| 4.3 Delineamento da pesquisa .....  | 59        |
| 4.4 Técnicas estatísticas de análise dos dados .....  | 63        |
| <b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>   | <b>67</b> |
| 5.1 Aderência das universidades federais às práticas de Governança<br>Corporativa.....                              | 67        |
| 5.2 Análise dos testes estatísticos.....  | 81        |
| 5.2.1 Análise descritiva dos dados.....   | 81        |
| 5.2.2 Análise de correlação .....   | 83        |
| 5.2.3 Análise de correspondência entre a aderência às práticas de governança<br>e desempenho das universidades..... | 84        |
| 5.2.4 Regressão linear múltipla.....  | 87        |
| 5.2.5 Teste de média.....   | 91        |
| 5.2.6 Síntese dos resultados.....   | 92        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                               | <b>95</b>  |
| 6.1 Alcance dos objetivos.....                                   | 95         |
| 6.2 Teste das hipóteses e resposta ao problema da pesquisa.....  | 96         |
| <br>   |            |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>100</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>107</b> |
| ANEXO I: Ranking Universitário da Folha de São Paulo 2012.....   | 108        |
| ANEXO II: Ranking Universitário da Folha de São Paulo 2013.....  | 109        |
| ANEXO III: Ranking Universitário da Folha de São Paulo 2014..... | 110        |
| ANEXO IV: Ranking Universitário da Folha de São Paulo 2015.....  | 111        |
| ANEXO V: Ranking Universitário da Folha de São Paulo 2016.....   | 112        |



## 1 INTRODUÇÃO

Em um país de dimensões continentais como o Brasil, pode ocorrer um distanciamento entre o representante eleito, o gestor da coisa pública e o cidadão. Isto pode ocasionar muitas vezes dificuldades para que este cidadão, que financia a atuação do Estado através do pagamento compulsório de impostos, veja com clareza o cumprimento do dever do Estado: atingir o bem comum da população. Neste contexto de atuação e controle do Estado pelo cidadão e, buscando a satisfação deste, respeitando os princípios constitucionais, porém elevando o padrão de compromisso ético e moral do agente público, surge o conceito de Governança Pública (LINCZUK, 2012).

Para Harrison (1998) existe uma distinção importante a ser estabelecida entre gestão e governança. O papel de governança não se preocupa com o funcionamento da empresa propriamente dita, e sim, com a direção geral da empresa, ou seja, supervisiona e controla as ações executivas da administração, satisfazendo expectativas legítimas de responsabilidade e regulação por interesses além dos limites corporativos. O gerenciamento trata sobre o funcionamento do negócio e a governança, sobre determinar estratégias da gestão e controle a execução. Todas as empresas precisam governar, bem como, gerenciar.

As pessoas esperam uma boa governança de seus governantes e por isso, a sociedade está cobrando cada vez mais a prestação de contas às autoridades governamentais. O governo não é apenas responsável perante o parlamento, mas, cada vez mais, para outras partes da sociedade também. Isso é causado por tipos de desenvolvimentos na sociedade, como o crescente nível de educação acompanhada de uma crescente emancipação, desenvolvimento acelerado no campo das tecnologias de informação e comunicação e da influência dos meios de comunicação (TIMMERS, 2000).

O *Study 13* do IFAC (*International Federation of Accountants*) publicou acerca da governança no setor público e identificou como princípios da governança pública: a Transparência, a Integridade e o *Accountability*. Além dos princípios, foram publicadas as práticas de governança, abrangendo quatro dimensões: i) Padrões de Comportamento, ii) Estrutura e Processos Organizacionais, iii) Controle e iv) Relatórios Externos, definindo práticas a serem adotadas pelos órgãos e entidades da Administração Pública, para cada uma dessas dimensões. A dimensão “Controle” busca verificar como o controle está sendo adotado pela alta gestão da entidade, a fim de demandar, dentre outros fatores, a eficácia, a eficiência e a confiabilidade das suas informações.

Meirelles (2007, p. 665) assegura que, no âmbito da gestão pública, o controle “é a faculdade de vigilância, orientação e correção que um Poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional do outro”, ou seja, está intimamente ligada à administração, que, ao praticá-lo, acompanha, analisa os resultados alcançados e compara com o planejado, com a finalidade de corrigir falhas que tenham existido. Queiroz *et al* (2012) afirmam que o controle se caracteriza por ser um instrumento utilizado por parte da Administração, em vista do aumento da diversidade das empresas e sua complexidade, para que as organizações atinjam bom desempenho.

O interesse por abordar essa dimensão “Controle” da Governança no Setor Público nas Universidades Federais Brasileiras decorre do fato de o controle na Administração Pública, de acordo com Sales (2014), ser um dos princípios básicos da Administração, o qual assegura a existência de uma eficácia no sistema da gestão de riscos, assim como, a sua aplicação se torna inerente a qualquer processo da gestão.

A principal missão da universidade pública é a geração de conhecimentos científicos e tecnológicos, promoção da cultura, prestação de serviços à comunidade e, formação de profissionais qualificados, que possam atender às demandas do mercado de trabalho e da sociedade, com visão crítica e posicionamento, ética e política, capaz de compreender e interferir nas mudanças sociais. Portanto, é necessário que essas instituições estejam focadas no desenvolvimento contínuo e modernização da sua gestão, mantendo um sistema de controle que possa ser eficiente, eficaz e efetivo em todas as ações empreendidas, pois demandam grande volume de recursos para desenvolver atividades administrativas e acadêmicas (QUEIROZ *et al.*, 2012).

Logo, sob a perspectiva do que se expôs, e, considerando que a gestão de riscos tem como função mitigar riscos que venham a comprometer os objetivos da instituição, pressupõe-se que a dimensão controle tende a contribuir de forma preponderante para o alcance dos objetivos institucionais. Portanto, todos os agentes que atuam na referida instituição devem estar comprometidos com esta missão. Logo, é relevante desenvolver estudos sobre a gestão dessas entidades, sob a ótica da dimensão ‘Controle’ de governança pública, na perspectiva da IFAC. Por esta razão, esta pesquisa restringir-se-á à análise desta dimensão.

Para embasar esta pesquisa, foram considerados estudos como os de Mello (2006); Matias Pereira (2010); Cavalcante (2011); Queiroz (2011); Linckzuk (2012); Santos

(2012); Queiroz et al (2012); Cavalcante e De Luca (2013); Marcelli(2013); Sales (2014) e Santos (2016).

As Universidades Públicas Federais são autarquias pertencentes à Administração Pública Indireta, que gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, cuja finalidade é assegurar a prestação de um serviço social, garantido pela Constituição Federal de 1988 em seu artigo sexto, a educação, seguindo o artigo 206, princípio da garantia de padrão de qualidade (CF, 1988).

Por entender a relevância do papel das universidades para a formação de mão de obra destinada a suprir o mercado de trabalho, a folha de São Paulo criou a plataforma Ranking Universitário da Folha de São Paulo (RUF) com o intuito de medir anualmente a qualidade das instituições de ensino superior brasileiras, sejam públicas ou privadas, em cinco dimensões: i) ensino, ii) internacionalização, iii) inovação, iv) inserção no mercado de trabalho e v) pesquisa, todas elas intrinsecamente voltadas para as três atividades precípua das universidades: ensino, pesquisa e extensão.

O Tribunal de Contas da União (TCU), como entidade responsável pelo controle externo dos órgãos públicos federais, recebe destes, os seus respectivos relatórios de gestão, os quais contêm informações que viabilizam conhecer o estágio de práticas de governança pública da dimensão Controle adotadas no âmbito destes órgãos. Sendo assim, esta pesquisa abrangerá as universidades públicas federais, uma vez que não se tem o mesmo nível de transparência da adoção de boas práticas de governança nas demais universidades, de forma padronizada, como as divulgadas nos relatórios de gestão que as IFES encaminham ao TCU.

Face o exposto e, considerando a relevância das universidades federais brasileiras para a formação de mão de obra qualificada, este projeto busca responder o seguinte questionamento: O nível de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa recomendadas pelo IFAC na dimensão Controle exerce influência sobre o desempenho dessas IFES no ranking da plataforma RUF da Folha de São Paulo de 2012 a 2016?

Neste contexto, o objetivo geral do trabalho é investigar a existência de influência do nível de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa da dimensão controle recomendadas pelo IFAC sobre o desempenho dessas IFES no ranking da plataforma RUF da Folha de São Paulo de 2012 a 2016.

Para viabilizar o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- i. Verificar o estágio de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa do IFAC, inerentes à dimensão Controle de 2012 a 2016 por universidade;
- ii. Verificar o estágio de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa do IFAC, inerentes à dimensão Controle de 2012 a 2016 por região;
- iii. Verificar se existe influência entre: a) o nível de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa do IFAC, inerentes à dimensão Controle; b) o orçamento e c) o tempo de vida destas universidades e as seguintes notas do ranking da plataforma RUF da Folha de São Paulo:
  - 1) nota de ensino;
  - 2) nota de pesquisa;
  - 3) nota de mercado;
  - 4) nota de inovação;
  - 5) nota de internacionalização e
  - 6) nota geral

A contribuição prática desta pesquisa baseia-se no diagnóstico que será realizado, o qual, poderá auxiliar os gestores das Instituições analisadas a implementarem as práticas de governança recomendadas pelo IFAC inerentes à dimensão Controle, com fins de aprimoramento dos serviços prestados por essa IFES à sociedade.

Este trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos, incluindo a presente introdução. O segundo capítulo, traz o referencial teórico inerente à governança corporativa e sua aplicabilidade à administração pública, consoante com as recomendações do IFAC. O terceiro capítulo, faz uma abordagem acerca do ranqueamento das universidades, culminando com a revisão da literatura e apresentação das hipóteses da pesquisa. O quarto capítulo, traz a metodologia da pesquisa. O quinto capítulo, a análise de resultado e o sexto e último capítulo, traz as considerações finais do trabalho.

## **2 GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Nesta seção serão discutidos os temas a seguir, os quais dão suporte ao presente estudo: i) governança corporativa, ii) governança aplicada ao setor público, com um resgate dos estudos empíricos realizados, envolvendo a temática relativa à governança no setor público.

### **2.1 Noções Introdutórias**

Alves (2012) afirma que o conceito de governança é frequentemente difuso, podendo ser aplicado tanto a métodos de gestão da empresa (governança corporativa) quanto a meios de preservação do meio ambiente (governança ambiental) ou formas de combate ao suborno e à corrupção de funcionários públicos (governança pública). Neste estudo, iremos explanar a respeito da evolução da governança corporativa e sobre a governança aplicada ao setor público.

#### **2.1.1 Origem e evolução da governança corporativa**

De acordo com Rossetti e Andrade (2012), são quatro marcos históricos que formam os pilares da moderna governança corporativa: O ativismo pioneiro de Robert Monks, o relatório Cadbury, os princípios da OCDE e a Lei Sarbanes-Oxley.

Robert Monks foi o pioneiro em movimentos ativistas nos Estados Unidos, provocando mudanças no curso da governança corporativa, atuando tanto na administração pública, trabalhando no Departamento do Trabalho como responsável pelos fundos de pensão, quanto no setor privado, no papel de acionista na Sears, Roebuck & Co..

Robert Monks foi também, consultor em questões referentes às assembleias de acionistas, na empresa *Institutional Shareholder Services*, ele incita a união dos acionistas para um intervencionismo ativo nas companhias, para que haja uma aproximação efetiva entre acionistas-conselho-direção e suas experiências e os resultados obtidos imediatamente são: a revelação de desvios das práticas corporativas, exposição de falhas corrigíveis por nova legislação, mais respeito pelos justos direitos dos proprietários e a longo prazo, dentre outros, é a institucionalização da governança corporativa (ROSSETTI E ANDRADE, 2012).

O segundo marco construtivo da governança corporativa, resultado do trabalho desenvolvido por Adrian Cadbury e demais participantes do comitê, criado pelo Banco da Inglaterra, o Relatório Cadbury (1992) visa compartilhar ações a serem adotadas no mercado financeiro, no que tange às elaborações das demonstrações contábeis e prestações de contas, como forma de contribuição positiva para desenvolvimento da governança corporativa.

De acordo com Rossetti e Andrade (2012), o Relatório Cadbury encorajou o papel mais ativo nas corporações por parte de investidores institucionais, o fortalecimento dos canais de comunicação entre acionistas, conselheiros e diretores executivos e o envolvimento maior do governo no mercado, junto com uma nova era de auto-regulamentação. O Relatório Cadbury contribuiu para o avanço da governança corporativa, inspirando muitos outros países a tomarem a mesma iniciativa e criarem seus códigos de boas práticas de governança.

Em 1998, poucos anos depois da divulgação do Relatório de Cadbury, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) se reuniu com outras organizações internacionais e os setores privado e público, para desenvolver um conjunto de normas e diretrizes aplicativas na governança corporativa.

Em 1999, o grupo de governança da OCDE concluiu o seu trabalho e apresentou um conjunto de princípios baseados nas experiências dos membros da comissão, com a finalidade de ser um norteador para as bolsas de valores, os governos, as empresas e todos seus interessados, no que se refere à adoção e ao aprimoramento das boas práticas da governança corporativa (OCDE, 2004).

O quarto marco, foi instituído pelo Congresso Americano, em julho de 2002, a lei Sarbanes-Oxley (SOX), criada pelo senador Paul Sarbanes e o deputado Michael Oxley, com rigorosas punições para quem causar danos ao sistema financeiro americano, e assim, recuperar a confiança dos investidores lesados pelas empresas fraudulentas. Em razão disso, suas exigências estendem-se não apenas às empresas, mas também, para a bolsa de valores, analistas de mercado, corretores, advogados e países estrangeiros que negociam na bolsa americana.

A lei Sarbanes-Oxley está fundamentada nos valores da governança corporativa: *compliance* (conformidade legal), *accountability* (prestação responsável de contas), *disclosure* (transparência) e *fairness* (senso de justiça) (SOX, 2002).

Segue no Quadro 1, uma linha do tempo que sintetiza dos principais acontecimentos importantes acerca da governança corporativa até a atualidade.

Quadro 1: Linha do tempo sobre acontecimentos acerca da governança corporativa

| Ano  | Marco Histórico  |
|------|--|
| 1932 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Os norte-americanos Berle e Menand publicam um estudo onde identificam o conflito de agência</li> </ul>   |
| 1976 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jensen e Meckling publicaram estudos mencionando o que convencionaram chamar de problema agente-principal (que deu origem a teoria da firma ou teoria do agente-principal)</li> </ul>   |
| 1985 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Roberts Moncks fundou o <i>Institucional Shareholder Services, Inc.</i> que presta consultoria para investidores institucionais. "levar o acionista para os conselhos das corporações fazendo-o participante dos processos decisórios."</li> </ul>  |
| 1992 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório Cadbury é publicado na Inglaterra, considerado o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa.</li> </ul>   |
| 1994 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa do Calpers constata que mais da metade das 300 maiores companhias dos Estados Unidos tinham manuais de Governança Corporativa</li> </ul>   |
| 1995 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório <i>Vienot</i> é publicado na França, constituindo-se um marco para as discussões sobre Governança no país. No Brasil, é criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), atual IBGC</li> </ul>  |
| 1997 | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Neuer Markt</i> é criado na Bolsa de Frankfurt, Alemanha. A Federação Japonesa das Organizações Econômicas lança relatório com recomendações sobre Governança Corporativa. Uma grande crise asiática ocorre devido principalmente a más práticas de Governança Corporativa.</li> <li>No Brasil, a Lei 9.457 reforma a Lei das SA e institui revogação do Tag Along de 100% para ordinaristas, um passo atrás em termos de equidade.</li> </ul>   |
| 1998 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lançado o <i>Combined Code</i>, relatório britânico produzido pelo Comitê Hampel.</li> <li>Lançado no Japão o documento "Os Princípios de Governança Corporativa - Uma Visão Japonesa". A OCDE cria o <i>Business Sector Advisory Group on Corporate Governance</i>.</li> <li>No Brasil, é criado o primeiro fundo voltado para a Governança (Dynamo Puma), no programa de Valor e Liquidez do BNDESPar; JC Penney adquire controle da Lojas Renner por meio de oferta hostil, sem tag along . IBCA realiza primeiro curso para conselheiros</li> </ul>   |
| 1999 | <ul style="list-style-type: none"> <li>A OCDE abre caminho para a consolidação dos "<i>Principles of Corporate Governance</i>".</li> <li>No Brasil, o IBCA passa a se denominar IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).</li> <li>O IBGC lança o "Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa", o primeiro código brasileiro sobre Governança Corporativa.</li> </ul>   |
| 2000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Banco Mundial e Mckinsey divulgam que investidores estão dispostos a pagar mais por empresas com sistema de Governança estruturado.</li> <li>No Brasil, o IBGC realiza o 1º Congresso Brasileiro de Governança Corporativa, com a intenção de divulgar os conceitos e práticas de Governança. A Bovespa lança os segmentos diferenciados de Governança Corporativa: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. O CVM multa JC Penney pelo episódio com as Lojas Renner.</li> </ul>  |
| 2001 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Problemas de fraude contábil na Enron, amplamente divulgados, expõem falhas de Governança.</li> <li>Diversas empresas norte-americanas são obrigadas a refazer suas demonstrações financeiras. A empresa de auditoria norte-americana Arthur Andersen cessa suas operações, após ser acusada de obstruir os trabalhos da justiça. O código produzido pela OCDE é revisado e incorpora o resultado de debates internacionais.</li> <li>No Brasil, a Bovespa cria o IGC, com objetivo de medir o desempenho de uma carteira composta por ações de empresas que apresentem bons níveis de governança.</li> </ul> |

|             |  |
|-------------|--|
| <b>2002</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovada a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) pelo congresso norte-americano.</li> <li>▪ No Brasil, a CVM lança sua cartilha “Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa”, voltada às companhias de capital aberto e as instruções 358 e 361 que tratam, sobre informações relevantes e fechamento branco de capital.</li> </ul> |
|-------------|--|

Continua  
Continuação

| Ano         | Marco Histórico  |
|-------------|--|
| <b>2003</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O primeiro de vários escândalos na Europa Continental sobre problemas de Governança Corporativa envolve a Parmalat. É lançado na Inglaterra o “Higgs Report”, contendo recomendações sobre o papel dos conselheiros externos e o “Revised Combined Code”, uma revisão do código anterior, prevendo a regra “<i>comply or explain</i>”. É lançado na Alemanha um código de Governança, seguindo de forma similar a abordagem do “comply or explain”.</li> <li>▪ No Brasil, o IBGC e a Booz Allen Hamilton lançam a pesquisa “Panorama Atual da Governança Corporativa no Brasil”. CVM lança instrução 381 sobre serviços oferecidos pelas auditorias.</li> </ul> |
| <b>2004</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Índice internacional de Governança é lançado pela parceria entre FTSE e ISS.</li> <li>▪ Norma AASB 1046 é aprovada na Austrália, exigindo divulgação de informações sobre os administradores, incluindo a remuneração.</li> <li>▪ No Brasil, o ingresso da Natura no Novo Mercado é seguido de grande volume de IPOs. Grande parte das empresas ingressa diretamente no Novo Mercado.</li> </ul>  |
| <b>2005</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OCDE lança documento contendo diretrizes de boa Governança para empresas de controle estatal.</li> <li>▪ ICGN lança seu código de melhores práticas de Governança Corporativa: “Global Corporate Governance Principles”.</li> <li>▪ No Brasil, a oferta de ações das Lojas Renner, a primeira companhia brasileira de capital amplamente disperso.</li> </ul>   |
| <b>2006</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O escândalo, conhecido como <i>options backdating</i>, causa a demissão de mais de 50 CEOs e conselheiros nos EUA. ICGN lança o guia “Executive Remuneration Guidelines”.</li> <li>▪ No Brasil, a Bovespa amplia regras para os níveis diferenciados de listagem.</li> </ul>  |
| <b>2007</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ICGN lança guia sobre responsabilidade dos acionistas: “Statement of Principles on Institutional Shareholder Responsibilities”.</li> </ul>  |
| <b>2008</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crise financeira que atinge vários países evidencia problemas de gestão de riscos e o papel dos conselhos de administração.</li> <li>▪ No Brasil, o Escândalo contábil do Grupo Agrenco ocasionou a prisão de parte de seus administradores.</li> </ul>   |
| <b>2009</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ostrom e Williamson recebem Nobel de Economia por estudos relacionados à Governança.</li> <li>▪ No Brasil, em iniciativa inédita, Usiminas divulga remuneração individual dos administradores em seu relatório anual. A CVM lança a instrução 480, que revoga normas anteriores, passando a exigir aumento no nível de informações prestadas pelas companhias</li> </ul>  |
| <b>2010</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovado nos EUA o “Dodd-Frank Act”.</li> <li>▪ No Brasil, as empresas passam a publicar balanços seguindo norma internacional IFRS.</li> <li>▪ Entram em vigor as Instruções da CVM 480 e 481, passando a exigir que as empresas de capital aberto preencham o Formulário de Referência.</li> <li>▪ Revisão do regulamento de Governança Corporativa da BM&amp;FBovespa. A CVM multa e inabilita administradores da Sadia envolvidos em problemas com derivativos.</li> </ul>  |
| <b>2011</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caso Steve Jobs na Apple suscita debates sobre planejamento de sucessão nas organizações.</li> <li>▪ No Brasil, é publicada a Lei nº 12.527, um instrumento de ampliação da transparência e do controle social. A CVM edita a Instrução nº 509 para estimular a criação de comitês de auditoria estatutários</li> </ul>   |



|             |  |
|-------------|--|
| <b>2012</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No Brasil, é lançado o Comitê de Aquisições e Fusões(CAF), formado pela Anbima, Amec, IBGC e BM&amp;Fbovespa e chegam ao mercado os primeiros balanços adequados à Instrução 527 da CVM.</li> </ul> |
|-------------|--|

Continua

#### Continuação

| Ano         | Marco Histórico   |
|-------------|---|
| <b>2013</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fundo Soberano da Noruega anuncia postura ativista nas empresas das quais é acionista, por meio da criação de um conselho especial de Governança Corporativa.</li> <li>▪ No Brasil, o acúmulo de cargo no conselho da BRF e do Pão de Açúcar suscita debates sobre <i>board interlocking</i> e conflitos de interesse.</li> <li>▪ Colapso das empresas do Grupo X alerta o mercado sobre possíveis falhas na Governança como, <i>insider trading</i>, transparência e direitos dos acionistas minoritários.</li> </ul>   |
| <b>2014</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Passam a vigorar na Suíça normas de Governança aprovadas nos últimos anos.</li> <li>▪ Entram em vigor, na Índia, as normas do <i>Companies Act</i> que exigem padrões de governança corporativa.</li> <li>▪ No Canadá, normas da Toronto Stock Exchange (TSX) passam a exigir das companhias listadas a maioria absoluta de votos para as eleições dos conselheiros.</li> <li>▪ No Brasil, a Lei Anticorrupção passa a vigorar, pressionando as companhias a melhorarem seus instrumentos de compliance.</li> <li>▪ Passa a vigorar a regra de vedação à acumulação de cargos de presidentes do conselho de administração e diretor presidente para as empresas de Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado.</li> </ul> |

Fonte: Adaptado IBGC (2015)

Vieira (2004) afirma que, na ausência de participação efetiva dos acionistas nos conselhos das empresas e na construção de acordos de acionistas inadequados às partes, a vida corporativa no Brasil e no mundo tem passado por inúmeros obstáculos pautados na falta de transparência. A prática de boa governança nas instituições aparece como um mecanismo capaz de proporcionar maior transparência a todos os agentes envolvidos, minimizar a assimetria de informação existente entre administradores e proprietários e fazer com que os acionistas que não pertencem ao bloco de controle possam reduzir suas perdas no caso de, por exemplo, uma eventual venda da companhia.

#### 2.1.2 Aspectos conceituais relacionados a governança corporativa

A governança corporativa de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG) é um conjunto de práticas capazes de alinhar os diversos interesses existentes entre os diversos agentes que se relacionam com a empresa, com objetivo de

aumentar valor para o acionista, facilitar acesso a recursos e contribuir para sua longevidade (IBCG, 2009).

Para a *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2004) governança corporativa envolve: “[...] um conjunto de relacionamentos entre a gerência da companhia, seus *boards*, acionistas, e outros *stakeholders*.” Governança corporativa também fornece a estrutura pela qual os objetivos da companhia são estabelecidos, e os meios para atingi-los e o monitoramento da performance são determinados.

De acordo com Bergamini Júnior (2005) a governança corporativa avalia os instrumentos para superar o “conflito de agência”, presente a partir da separação entre a propriedade e a administração da empresa. Esse conflito passa a existir quando o titular da propriedade encarrega ao administrador o poder de decisão sobre sua propriedade, o que causa o surgimento de desalinhamentos entre ambos, decorrentes da inexistência de agentes perfeitos e a impossibilidade de se elaborarem contratos completos. Essa situação demanda a criação de mecanismos eficientes, representados por sistemas de monitoramento e de incentivos, a fim de alinhar a atuação do administrador aos interesses do proprietário.

Neto e Fama (2003), Silveira (2006), Macedo, Mello e Filho (2006), definem ainda, a governança corporativa como sendo o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas, proporcionando a estrutura que define os objetivos da empresa, como atingi-los e a fiscalização do desempenho.

Siffert Filho (1998) descreve que através da governança corporativa são instituídos mecanismos que regulam as ações dos administradores, podendo tal tarefa ser realizada por parte dos acionistas ou mesmo por parte do sistema bancário, através da avaliação de risco.

Conforme Assaf Neto (2009, p. 129), a adoção de boas práticas de Governança Corporativa é devido à “preocupação pela transparência da forma como uma empresa deve ser dirigida controlada e sua responsabilidade nas questões que envolvem toda a sociedade”.

Portanto, as boas práticas de governança corporativa surgem como um instrumento para buscar superação do clássico problema da teoria de agência, e são enquadradas como o mecanismo de controle para inibir os agentes (administradores) a agirem em interesse próprio simultaneamente ainda reduziriam a assimetria de informações.

De acordo com Mendes e Grzybovski (2008), o estabelecimento da governança corporativa pode acarretar e indicar a qualidade da administração, como uma forma de

monitorar o comportamento dos administradores. Assim, quanto melhor for a governança, melhor deve ser a qualidade das decisões da administração.

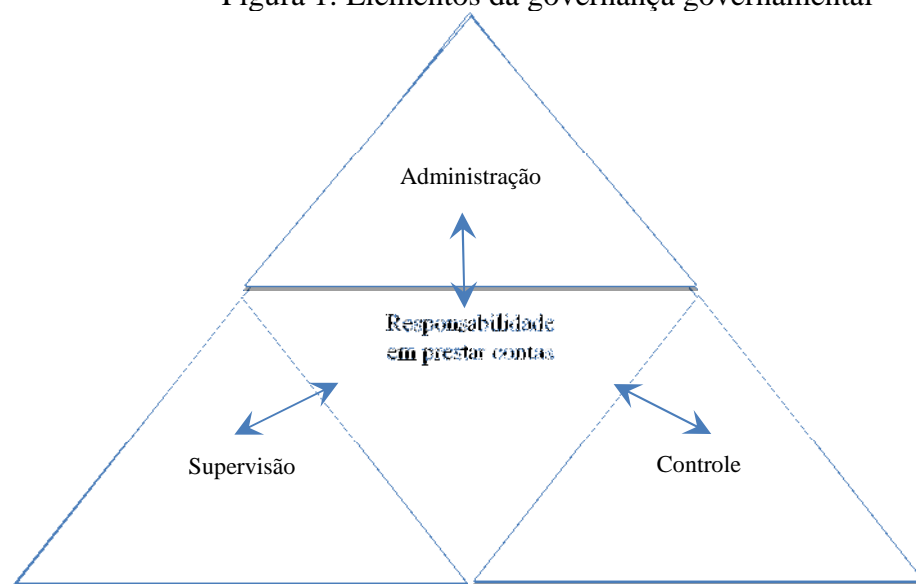
Nesse contexto, o conselho de administração é apontado como principal elo entre a propriedade e a gestão. A independência entre ambos pode garantir eficiência das atividades na administração em que o conselho de administração se mantém essencialmente independente dos diretores executivos.

## 2.2 Governança no âmbito da administração pública

Timmers (2000) denomina a governança corporativa na gestão pública, como governança governamental e a define como proteção ao inter-relacionamento entre a administração, o controle e a supervisão, feita pela organização governamental, pela situação governamental, pela situação organizacional e pelas autoridades do governo, visando relacionar os objetivos políticos eficientemente e eficazmente, como também, comunicar publicamente e providenciar uma prestação de contas para a sociedade ou em benefício dela.

A definição mostra que a governança governamental consiste em quatro elementos que se relacionam e podem ser ilustrados no seguinte diagrama triangular. Na Figura 1 a seguir: 1 – Administração (Gestão); 2 – Controle; 3 – Supervisão; e 4 – Prestação de Contas (TIMMERS,2000).

Figura 1: Elementos da governança governamental



Fonte: Timmers (2000)

Para Pereira (2011), pode-se considerar que o alicerce governança no setor público se baseia sobre os princípios da (i) transparência, (ii) integridade e (iii) responsabilidade ou dever de prestar contas (*accountability*), os mesmos sugeridos para a governança corporativa. Tais princípios são sugeridos pelo estudo do IFAC (2001), o qual foi além e propôs que no setor público, em razão das peculiaridades, fossem eles vinculados a: (a) padrões de comportamento; (b) estruturas e processos organizacionais bem definidos; (c) rede de controles; e (d) relatórios de gestão voltados para o público externo.

Para Marques (2005), existem diversos caminhos para representar a governança corporativa no setor público, devido à complexidade da estrutura de governança e à diversidade de compreender a abordagem pelas entidades do setor. Porém, indiferentemente de qual estrutura é usada, a boa governança corporativa, tanto no setor público quanto no privado, requer: a) uma clara identificação e articulação das definições de responsabilidade; b) uma verdadeira compreensão do relacionamento entre as partes interessadas da organização e sua estrutura de administrar os recursos e entregar os resultados; c) suporte para a administração, particularmente de alto nível.

Assim, o desafio para o setor público é articular um conjunto de princípios e elementos comuns que são relevantes em cada contexto e que podem ser considerados em uma estrutura de governança. Para Marques (2005), os elementos essenciais que colaboram para uma governança corporativa sólida, são:

- Estrutura administrativa;
- Ambiente administrativo;
- Administração de risco;
- Conformidade e complacência;
- Monitorar e relatar a avaliação de desempenho;
- Responsabilidade em prestar contas;
- Conformidade versus desempenho.

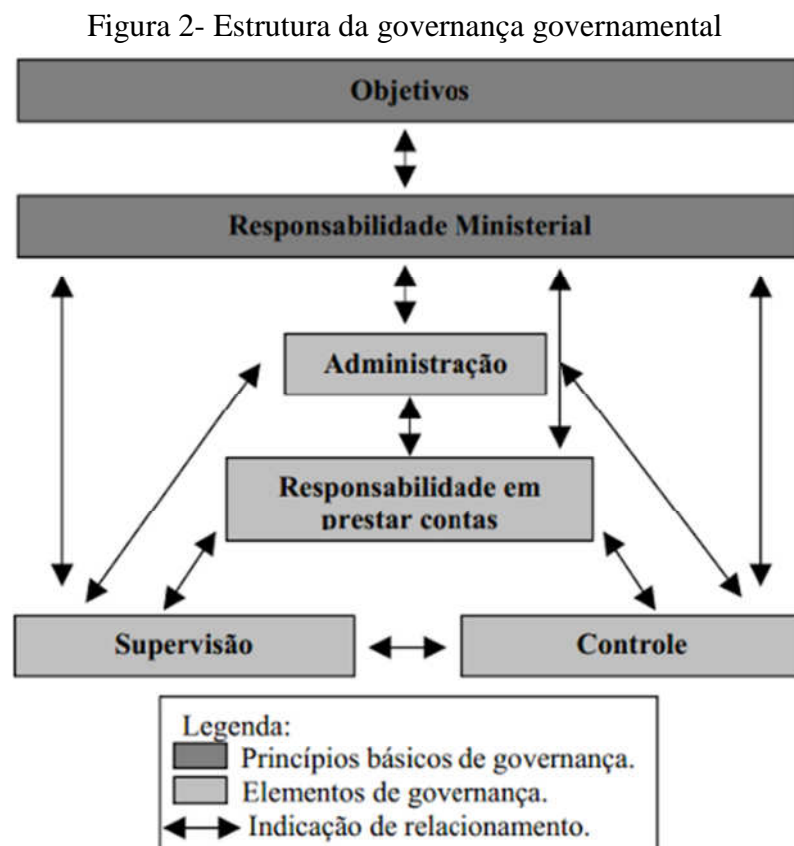
Para alcançar as melhores práticas, Barrett (2005) destaca que os principais princípios a que as entidades do setor público devem aderir para de fato aplicar os elementos de governança corporativa, são: liderança, integridade e compromisso (relativos a qualidades pessoais) e responsabilidade em prestar contas, integração e transparência (são principalmente o produto de estratégias, sistemas, políticas e processos no lugar).

É exigido a todas as organizações do setor público serem transparentes e responsáveis por suas atividades. Os cidadãos são os principais a conhecerem se os recursos

públicos estão sendo usados apropriadamente e o que está sendo alcançado com eles. Relatórios claros de desempenho e publicação de resultados são importantes para registrar o progresso e mostrar a pressão pelo aprimoramento. A transparência é fundamental, pois ajuda a medir qual grupo público é totalmente responsável e também, é parte central para a boa governança (BARRETT, 2001).

Timmers (2000) destaca ainda que o objetivo da governança no setor governamental é criar proteção para alcançar os objetivos públicos. A essência da governança pública sólida, é que haja bastante proteção, capacitando o governo para suportar tal responsabilidade. Essa proteção deveria existir dentro da área política, através de um ciclo bem projetado da administração, controle, supervisão e processo de prestação de contas.

Dessa forma, esse ciclo forma o ponto inicial para avançar na estrutura de governança, melhor explicada pelos quatro elementos propostos por Timmers (2000), conforme segue na Figura 2:



Fonte: TIMMERS; 2000, p. 10.

A administração é o primeiro elemento, direcionado à realização dos objetivos da organização, entre outras coisas, por meio da estruturação e desenvolvimento de processos. O segundo elemento é o controle, pois, quando uma organização foi designada, um sistema de medidas e procedimentos tem que ser implementado e mantido, provendo garantias aos administradores de que a organização permanecerá no caminho certo, ou seja, um caminho para alcançar os objetivos políticos adequados. O terceiro elemento é a supervisão, que é necessária para a realização dos objetivos da organização possa ser acertada em benefício de toda a sociedade. A responsabilidade em prestar contas, quarto elemento do ciclo, pelo qual, a organização tem que prover informações de todas as tarefas fixadas e poderes delegados.

A governança pode ser entendida como sendo a maneira como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país, com o objetivo de seu desenvolvimento. Logo, o papel da governança no setor público é oferecer um conjunto de princípios e elementos comuns, adaptados à realidade de cada país, que considere aspectos relacionados à liderança, à integridade, ao compromisso, à responsabilidade, à integração e à transparência, com o objetivo de maximizar o bem estar da sociedade (SLOMSKI *ET AL*, 2008).

### **2.2.1 Tendências teóricas da governança na gestão pública**

As tendências teóricas fundamentais em evidência na governança corporativa no setor público são a teoria da agência e a teoria da escolha pública. A teoria da agência trata do relacionamento contratual entre o principal e o agente, em que o agente serve o principal, conforme as condições estabelecidas em contrato. Uma aplicação no setor público é o claro relacionamento entre ministro/ presidente (os principais) e funcionário (agentes).

Já a teoria da escolha pública, de acordo com Slomski *et al* (2008), auxilia na compreensão dos problemas de comportamento burocrático nos caminhos de mesmo interesse, isto é, é o ramo da economia que estuda a forma como o governa toma decisões, em que as motivações dos políticos se resumem ao pressuposto da maximização da probabilidade de sua eleição, isto é, eles são maximizadores de votos.

#### **2.2.1.1 Teoria da agência**

Coase (1937) caracteriza a firma como uma região de troca, em que a preocupação estava centrada nos custos de contratação com o mercado, pois as atividades devem ser incluídas dentro da firma sempre que os custos de mercado forem maiores que os custos de usar a autoridade direta. Dessa forma, para Jensen e Meckling (1976), as relações contratuais são a essência da firma, não só os empregados, mas também os fornecedores, clientes, credores etc. De acordo com Slomski *et al.* (2008, p. 132), “o desafio é determinar o contrato mais eficiente para concluir quais as ligações relacionadas a certas suposições sobre pessoas, organizações e informações”.

Jensen e Meckling (1976) define a relação de agência como sendo um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o principal) contrata outra pessoa (o agente) para desempenhar algum serviço em nome do principal, envolvendo a delegação de algum poder de tomada de decisão ao agente, surgindo assim, a separação entre propriedade e controle. Porém, dessa separação, podem surgir alguns problemas, haja vista os interesses divergentes destes, em relação à companhia, tendo em vista que cada um buscará melhorar sua condição ao invés da prosperidade da companhia.

Deste modo e conforme Slomski *et al.* (2005), é pertinente afirmar que as entidades do setor público devem ser vistas sob a ótica da Teoria da Agência, pois ao observar o Estado e suas entidades sob o conjunto de contratos que representam, constata-se claramente a existência de uma relação de agência, devido três condições básicas: 1. O agente (gestor público) dispõe de vários comportamentos possíveis a serem adotados; 2. A ação do agente afeta o bem-estar das duas partes; e 3. As ações do agente dificilmente são observáveis pelo principal (cidadão), ocorrendo assim, assimetria informacional.

Levando em conta a assimetria informacional entre agente (gestor público) e principal (cidadão), a preocupação que surge é saber se o agente tomará a decisão correta para o interesse do principal. Por isso, é necessário minimizar esses problemas, elaborando modelos capazes de aumentar a compreensão da complexa estrutura, de tal forma que permita o cidadão observar o valor dos serviços produzidos pelo conjunto de agentes.

#### 2.2.1.2 Teoria da escolha pública

A Teoria da escolha pública é o ramo da economia que estuda a forma como o governo toma decisões, ela questiona o como, o quê e para quem do setor público. Slomski (2008), afirma que a tomada de decisões políticas ocorre segundo um conjunto de regras,

sendo que a mais importante é que essas decisões são tomadas pelos representantes eleitos, suas motivações se resumem ao pressuposto de que os políticos se comportam de modo a maximizar a probabilidade de sua eleição.

Slomski (2008), afirma ainda que a escolha pública é o processo pelo qual as preferências individuais são conjugadas nas decisões coletivas, em que a sociedade democrática destaca a importância dos valores e dos gostos individuais de forma individualista, ou seja, uma pessoa, um voto. Outro ponto importante é que nem sempre a escolha pública conduz à eficiência, Samuelson e Nordhaus (1993) destacam que as decisões coletivas podem ser divididas em três categorias: as prejudiciais (ocorrem quando o governo toma decisões que prejudicam a situação de todos), as redistributivas (há somente um resultado distributivo, onde a sociedade pode cobrar impostos de um grupo para beneficiar outro) e as eficientes (nas quais, as ações que podem levar a melhoria e satisfação de todos, onde todos fiquem melhor e ninguém em uma situação pior). Logo, essa teoria busca oferecer uma compreensão, uma explicação, das interações complexas do setor público.

### **2.3 Padrões governança pública segundo o IFAC**

O *Public Sector Committee* (PSC) é um comitê permanente do Conselho da *International Federation of Accountants* (IFAC) formado para atender, de forma, coordenada, no mundo todo, as necessidades dos envolvidos no relatório financeiro, contabilidade e auditoria no setor público. Em que o termo “setor público” refere-se a governos nacionais, regionais (por exemplo, estaduais, provinciais, territoriais), governos locais (por exemplo, cidades) e entidades governamentais relacionadas (por exemplo, agências, conselhos, comissões e empresas).

O PSC recebeu autoridade, em nome do Conselho, para emitir normas, diretrizes, estudos e trabalhos ocasionais sobre relatórios financeiros, contabilidade e auditoria no setor público. Em 2001, o PSC publicou *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective (Study13)*, um estudo visando à melhoria da governança do setor público, mostrando que a gestão do setor público engloba as administrações federal, estadual e municipal.

O setor público desempenha um papel importante na sociedade e uma governança efetiva no setor público pode incentivar o uso eficiente dos recursos, fortalecer a responsabilidade pela administração desses recursos, melhorar a gestão e a prestação de



serviços, contribuindo assim, para melhorar a vida das pessoas. A governança efetiva também é essencial para aumentar a confiança nas entidades do setor público - o que, em si, é necessário para que as entidades do setor público sejam efetivas para atingir seus objetivos (IFAC, 2001).

De acordo com o *Study 13*, o reconhecimento dos princípios da boa governança e a observância das recomendações que refletem esses princípios deve garantir que todos os problemas potenciais sejam descobertos rapidamente e resolvidos. Nenhum sistema de governança pode fornecer proteção total contra falhas no gerenciamento ou comportamento fraudulento. No entanto, os riscos podem ser reduzidos, fazendo com que todos os participantes no processo de governança - membros de órgãos de governo, funcionários, auditores e outras partes interessadas - estejam conscientes do que é esperado deles.

As expectativas públicas de comportamento no setor público estão aumentando continuamente e este quadro de princípios e recomendações de governança é oferecido tanto como uma resposta prática a essas expectativas crescentes, como, um passo prático para melhorar a eficácia da governança, em todo o setor público, em países ao redor o mundo.

O *Study 13* apresenta os princípios da GC para o setor público: transparência, integridade e responsabilidade em prestar conta. Esses princípios aplicam-se igualmente a todas as entidades do setor público, independentemente de os órgãos de governo serem eleitos ou nomeados e se eles compreendem ou não um grupo de pessoas ou um indivíduo.

Todos estes princípios são defendidos diante das recomendações de governanças das entidades públicas nas seguintes dimensões: padrões de comportamentos, estrutura dos processos organizacionais, controle e relatórios externos.

### **2.3.1 Princípios e práticas de governança pública recomendadas**

Os princípios da governança pública definidos pelo IFAC (2001) são Transparência, Integridade e a *Accountability*. Para Santos et al (2012), o estabelecimento destes princípios contribui para a padronização da comunicação dos gestores públicos com a população, pois, o ato de informar os resultados da gestão pública, de forma concisa, objetiva e também responsável, denota a exigibilidade de qualquer usuário dos serviços públicos, diante dos meios de informação disponíveis na atualidade.

Apesar de o PSC/IFAC ter estabelecido princípios em seu estudo, reconhece a importância e aplicação nas instituições públicas dos princípios estabelecidos pelo *Cadbury Report*. Entretanto, faz observação (PSC/IFAC, 2001, p.2):

O setor público é complexo, e entidades do setor público não têm uma forma padrão de organização ou tamanho. É importante, portanto, reconhecer a diversidade do setor público e os diferentes modelos de governança que se aplicam em diferentes países e em diferentes setores, pois cada qual tem características únicas que requerem atenção especial ao se impor diferentes conjuntos de responsabilidades na prestação de contas.

Pois, a administração pública possui complexidades que não são observadas na administração de empresas privadas. Portanto, a definição dos princípios precisou ser adaptada às características do setor público. Assim sendo, utilizando os conceitos de governança corporativa adotados pelo *Cadbury Report*, influenciados pelos princípios para o setor público, estabelecidos no *Nolan Report*, o PSC/IFAC (2001, p.12) definiu os seguintes princípios de governança corporativa, no contexto do setor público:

- a) *Transparência*– necessária para garantir que as partes interessadas possam ter confiança na tomada de decisões e nas ações das entidades do setor público, na gestão de suas atividades e nos gestores. A transparência, precisa e clara, conduz a ações efetivas e tempestivas e suporta o necessário controle.
- b) *Integridade*– Tem como base a honestidade e objetividade, e elevados padrões de decência e probidade na administração dos recursos e na gestão dos assuntos de uma entidade. É dependente da eficácia da estrutura do controle e dos padrões de profissionalismo. Reflete-se tanto nos processos de tomada de decisão da entidade, como, na qualidade de seus relatórios financeiros e de desempenho.
- c) *Accountability*– é o processo através do qual as entidades e os gestores públicos são responsabilizados pelas próprias decisões e ações, incluindo o trato com os recursos públicos e todos os aspectos de desempenho, e submetem-se ao exame minucioso de um controle externo. Requer uma compreensão clara das responsabilidades das partes envolvidas e a definição de papéis na estrutura. Representa a obrigação de responder a uma responsabilidade conferida.

Santos *et al.* (2012) afirma que a transparência é um processo de gestão pública que resulta na identificação dos responsáveis, pois à medida que as informações fornecidas, como também a forma utilizada nesse processo pelo gestor público atende aos anseios da sociedade, esse princípio é cumprido. No caso da integridade, surge diante do cumprimento dos procedimentos de forma honesta e perfeita. A execução desse princípio depende da

efetividade dos padrões de estrutura de controle, perfil profissional dos indivíduos no acesso à administração dos recursos e negócios das entidades públicas. A responsabilidade em prestar contas está relacionada diretamente ao dever dos gestores e das entidades em demonstrar os resultados de suas ações e os resultados delas, alcançados de forma lícita.

Estes princípios indispensáveis estão refletidos nas práticas recomendadas em cada uma das quatro dimensões estabelecidas pelo PSC/IFAC (2001, p.12) para governança na administração pública, são elas:

1. Padrões de Comportamento: referentes ao exercício de liderança para a determinação de valores, padrões de comportamento e cultura da organização, pois o gerenciamento da organização exercido pela liderança na determinação de valores e padrões organizacionais, definem a cultura da organização e comportamento de todos dentro dela;
2. Estruturas e Processos organizacionais: referentes à forma como a alta gestão é indicada, as responsabilidades são definidas e a organização se torna confiável;
3. Controle: referentes à instituição dos controles estabelecidos pela alta administração de forma a subsidiar o alcance dos objetivos da entidade, a eficácia, a eficiência e efetividade das operações, a confiabilidade dos relatórios internos e externos e a conformidade com relação à aplicação de leis e regulamentos.
4. Relatórios Externos: referentes à forma como a alta gestão da organização demonstra sua responsabilização pela administração das finanças públicas e desempenho no uso dos recursos.

No Quadro 2, são ilustradas as recomendações sobre governança no setor público para as dimensões “Padrões de comportamento”, “Estrutura e Processos Organizacionais”, “Controle” e “Relatórios Externos”

Quadro 2: Recomendações sobre governança no setor público

| Padrões de Comportamento   | Estrutura e Processos Organizacionais  | Controle   | Relatórios Externos   |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderança</li> <li>● Códigos de conduta</li> <li>➤ Probidade e propriedade</li> <li>➤ Objetividade, integridade e honestidade</li> <li>➤ Relacionamentos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsabilidade estatutária</li> <li>● Responsabilidade pelo dinheiro público</li> <li>● Comunicação com as partes interessadas</li> <li>● Papéis e responsabilidades</li> <li>➤ Balanço de poder e autoridade</li> <li>➤ Conselho de administração</li> <li>➤ O presidente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerenciamento de risco</li> <li>● Auditoria interna</li> <li>● Comitês de auditoria</li> <li>● Orçamento</li> <li>● Gerenciamento financeiro</li> <li>● Treinamento de pessoal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Relatórios externos</li> <li>● Uso de padrões contábeis apropriados</li> <li>● Medidas de desempenho</li> <li>● Auditoria externa</li> </ul> |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Membros não governamentais do conselho de administração</li> <li>➤ Administração executiva</li> <li>➤ Política de remuneração</li> </ul> |  |  |
|--|---|--|--|

Fonte: Adaptado IFAC (2001)

Nas subseções seguintes estão explanados com detalhamento, os conceitos e recomendações feitas pela IFAC (2001), para a dimensão Controle, objeto de estudo desta pesquisa. A dimensão Controle está dividida em sete blocos, que incluem gestão de risco, auditoria interna, comitês de auditoria, controle interno, orçamento, administração financeira e treinamento de pessoal.

### 2.3.2 Dimensão Controle de governança pública segundo o IFAC

As recomendações acerca da dimensão “Controle” estabelecidas pelo IFAC, podem ser associadas a uma das cinco categorias, são elas: gestão de risco, auditoria interna, comitês de auditoria, controle interno, orçamento, gerenciamento financeiro e treinamento de pessoal. As recomendações do IFAC após associadas às categorias retro referidas seguem mostradas no Quadro 3.

Quadro 3: Categorias da dimensão Controle, Unidades de análise e práticas recomendadas pelo IFAC

| CATEGORIA              | UNIDADE DE ANÁLISE   | PRÁTICAS ANALISADAS  |
|------------------------|--|--|
| 1. Gestão de risco     | 1. A universidade possui sistemas de gestão de risco eficaz como parte da estrutura de controle. | 1. Contempla mecanismo para identificação de riscos internos e externos à universidade                           |
|                        |  | 2. Contempla procedimentos de avaliação de riscos identificados  |
|                        |  | 3. Contempla procedimentos predefinidos para minimizar ou eliminar riscos identificados                          |
|                        |  | 4. Define mecanismos ou meios de divulgação dos riscos para informar os stakeholders                             |
| 2. Auditoria Interna   | 1. A Universidade possui auditoria interna eficaz como parte da estrutura de controle            | 1. Contempla orientação para que a auditoria interna elabore relatórios sobre os trabalhos realizados            |
|                        |  | 2. Estabelece mecanismos que assegurem a independência da auditoria interna em relação ao reitor da universidade |
|                        |  | 3. Estabelece como atribuição da auditoria interna revisar e avaliar o relatório de gestão da universidade       |
|                        |  | 4. Determina que o cargo de auditor interno seja ocupado por meio de concurso público                            |
| 3. Comitê de auditoria | 1. A universidade conta com um comitê de auditoria, composto por membros não                     | 1. Determina que o comitê de auditoria possua membros independentes das áreas auditadas                          |
|                        |  | 2. Determina que o reitor e os auditores internos tenham acesso ao comitê de auditoria                           |

|  |  |   |
|--|--|---|
| 4. Controle interno  | 1. A universidade possui uma estrutura de controle interno, efetivo  | 1. O relatório anual da entidade inclui uma declaração sobre a eficácia do controle interno.  |
|  |  | 2. Determina que os processos de controle interno sejam revisados periodicamente.   |
|  |  | 3. Estabelece que o controle interno emita normas sobre procedimentos, bem como, manuais e outras instruções, devidamente documentados. |
| 5. Orçamento, Administração Financeira e Treinamento de Pessoal  | 1. Orçamento   | 1. O orçamento é estruturado de acordo com os objetivos da universidade   |
|  |  | 2. O orçamento permite mensurar os objetivos da universidade  |
|  |  | 3. Determina a apresentação de relatórios sobre o monitoramento da execução orçamentária e financeira da universidade                   |
|  | 2. Administração Financeira  | 1. A universidade possui um sistema de administração financeira   |
|  |  | 2. Ocorre avaliação da gestão por meio de resultados  |
|  | 3. Treinamento de pessoal  | 1. Determina a oferta de programas de treinamento específicos para o servidor da área da gestão- financeira                             |
|  |  | 2. Contempla estratégias de retenção de profissionais qualificados  |
|  |  | 3. Define níveis salariais dos gestores financeiros compatíveis com o mercado de trabalho   |
|  |  | 4. A universidade faz avaliação de desempenho dos gestores, e medidas são tomadas com suporte nestas avaliações.                        |
|  |  | 3. Determina que o comitê de auditoria tenha autoridade para investigar qualquer assunto de sua competência                             |
| executivos, com a responsabilidade de revisão independente da estrutura do controle do processo de auditoria externa | 4. Determina que o presidente do comitê de auditoria seja integrante do quadro de servidores da universidade             |   |
|  | 5. Estabelece periodicidade, no mínimo anual, para reuniões do comitê de auditoria com as auditorias internas e externas |   |

Continua

Continuação

Fonte: Adaptado de Sales (2014)

Ao todo, Sales (2014), analisou 25 práticas recomendadas pelo IFAC da dimensão Controle de Governança.

De acordo com o IFAC (2001), os órgãos de administração das entidades do setor público precisam garantir que sistemas efetivos de gerenciamento de riscos sejam estabelecidos como parte do quadro de controle, assim como devem se certificar que uma função de auditoria interna efetiva seja estabelecida.

Além disso, os órgãos de governo precisam estabelecer um comitê de auditoria, composto por membros não executivos, com responsabilidade de revisão independente do quadro de controle e do processo de auditoria externa e devem assegurar que um quadro de controle interno seja estabelecido e que uma declaração sobre sua efetividade esteja incluída no relatório anual da entidade.

Precisam também, supervisionar e garantir que os procedimentos estejam em vigor, o que resultará em uma gestão orçamentária e financeira eficaz e eficiente, assegurando que os programas de treinamento estejam em vigor para que o pessoal seja competente para executar a tarefa em questão (IFAC, 2001).

#### 2.3.2.1 Gestão de risco

O IFAC (2001, p.41) define o risco como “uma medida de incerteza e compreende os fatores que podem facilitar ou prevenir a realização de objetivos organizacionais”. O gerenciamento de riscos pode ser visto como um processo de:

- Compreender os objetivos organizacionais;
- Identificar os riscos associados à consecução dos objetivos;
- Avaliar os riscos, incluindo a probabilidade e o impacto potencial de riscos específicos;
- Desenvolver e executar programas/ procedimentos para enfrentar os riscos identificados; e
- Monitorar e avaliar os riscos e os programas/ procedimentos em vigor para enfrentar os riscos.

Logo, é necessário garantir que sejam estabelecidos procedimentos para identificar e avaliar os riscos internos como perda de pessoal ou recursos essenciais e as oportunidades associadas às diferentes atividades e recursos da organização, assim como, identificar e avaliar novos riscos e oportunidades decorrentes de novos objetivos ou fatores externos, quantificar potenciais responsabilidades e oportunidades, revisar os riscos passados e tentar antecipar futuros riscos e mudanças monitorando ambientes internos e externos, para obter informações que podem sinalizar a necessidade de reavaliar os objetivos ou controle da entidade (IFAC, 2001).

Uma vez que os riscos e as oportunidades sejam identificados e a probabilidade e as consequências de sua ocorrência avaliadas, políticas e procedimentos apropriados podem ser estabelecidos para gerenciá-los, proporcionados ao risco ou oportunidade envolvidos. Logo, é necessário que outros funcionários saibam quais os riscos que são aceitáveis para o órgão de administração e a administração executiva. Por sua vez, o órgão de governo precisa entender quais riscos são aceitáveis para as demais partes interessadas da entidade. O reconhecimento explícito e a comunicação de riscos que foram aceitos são essenciais.

### 2.3.2.2 Auditoria interna

As entidades do setor público devem assegurar que uma função de auditoria interna efetiva seja estabelecida como parte do sistema de controle, a menos que os custos de tal função superem os benefícios a serem obtidos. Este pode ser o caso em que o tamanho, a complexidade, a distribuição geográfica ou a materialidade dos produtos ou serviços prestados não justificam os custos associados da função de auditoria interna. Nessas circunstâncias, o órgão de governo pode garantir que a entidade seja gerenciada para alcançar seus objetivos, políticas e procedimentos adequados e está realizando de forma eficiente e eficaz (IFAC, 2001).

De acordo com IFAC (2001), a auditoria interna precisa ser objetiva e, na medida do possível, operacionalmente independente da gestão da organização. Uma auditoria interna eficaz deve cobrir a revisão sistemática, a avaliação e o relatório da adequação dos sistemas de controle gerencial, financeiro, operacional e orçamentário e sua eficácia na prática, incluindo, no mínimo:

- a relevância das políticas, planos e procedimentos estabelecidos, a extensão do cumprimento dessas, e seu efeito financeiro;
- a adequação da orientação e dos arranjos organizacionais, de pessoal e de supervisão;
- uma revisão das operações e programas para verificar se os resultados são consistentes com os objetivos e objetivos estabelecidos e se as operações e os programas estão sendo realizados conforme planejado;
- a medida em que os ativos e interesses são contabilizados e salvaguardados de perdas de todos os tipos decorrentes do desperdício, extravagância, administração ineficiente, baixo valor para o dinheiro, fraude ou outra causa;
- a adequação, confiabilidade e integridade das informações financeiras e outras de gestão e os meios utilizados para identificar, medir, classificar, relatar e atuar sobre essa informação;
- economia e eficiência com que os recursos são empregados;
- a integridade dos sistemas informáticos, incluindo os sistemas em desenvolvimento; e
- as medidas de acompanhamento tomadas para remediar as fraquezas anteriormente identificadas.

### 2.3.2.3 Comitês de auditoria

Os assuntos relacionados aos comitês de auditoria basearam-se na IFAC (2001).

Entidades do setor público devem estabelecer um comitê de auditoria, composto de membros não executivos, com a responsabilidade para revisão independente das estruturas de controle e dos processos de auditoria externa. Para ser totalmente efetivo, o comitê de auditoria deve ser independente da administração executiva da organização.

Para IFAC (2001), a eficácia do comitê de auditoria dependerá de ter um presidente forte que tenha a confiança do órgão de governo e dos auditores internos e externos e da qualidade de seus membros não executivos. O presidente do comitê de auditoria não deve ser o presidente do órgão de governo e não deve desempenhar um papel executivo na organização, nem qualquer outro papel que possa entrar em conflito com o papel dele como presidente do comitê de auditoria. No entanto, ele ou ela precisa ser membro do órgão de governo.

Outros membros do comitê de auditoria podem ser independentes do órgão de governo. O presidente do órgão de governo normalmente não é membro do comitê de auditoria. Os membros do comitê de auditoria devem ser devidamente qualificados e receber informações, conselhos e treinamento adequados para que possam desempenhar seus papéis efetivamente.

Para IFAC (2001), os termos de referência do comitê de auditoria devem ser redigidos e confirmados pelo órgão de administração e as funções do comitê de auditoria incluem:

- Proporcionar uma função de supervisão sobre a responsabilidade da administração pela eficácia do sistema de controle interno;
- Revisar com a gestão a adequação de políticas e práticas para assegurar o cumprimento dos estatutos, direções, orientação e políticas relevantes;
- Avaliar com a administração, a capacidade de monitorar o cumprimento das normas ou códigos de governança relevantes;
- Revisar a adequação da informação financeira apresentada ao órgão de administração;
- Assegurar que a função de auditoria interna seja devidamente financiada e tenha uma posição apropriada dentro da entidade;
- Recomendar ou aprovar a contratação ou remoção do auditor interno principal e dos auditores externos;



- Rever as atividades da função de auditoria interna, incluindo seu programa de trabalho anual, a coordenação com os auditores externos, os relatórios de investigações significativas e as respostas da administração executiva a recomendações específicas;
- Quando relevante, para rever o escopo, os resultados da auditoria e sua relação custo-eficácia e a independência e objetividade dos auditores, onde os auditores também fornecem um volume substancial de serviços que não sejam de auditoria para a empresa, o comitê precisa manter a natureza e extensão de tais serviços em análise, buscando equilibrar a manutenção da objetividade e a relação custo-benefício; e
- Administrar em nome do órgão de administração todos os aspectos do relacionamento da entidade com os auditores externos, isso inclui uma revisão do relatório de auditoria e outra comunicação com a administração, bem como, as ações tomadas pela administração sobre as recomendações incluídas em comunicações anteriores, revisando qualquer trabalho que não seja auditado proposto para ser realizado pelos auditores externos e garantindo salvaguardas adequadas.

#### 2.3.2.4 Controle interno

O "Controle interno" foi definido em 1992 pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), como um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade, com o objetivo de proporcionar uma garantia razoável quanto à consecução dos objetivos nas seguintes categorias:

- Operacional – relaciona-se à eficácia e à eficiência das operações da entidade, inclusive as metas de desempenho financeiro e operacional e a salvaguarda de perdas de ativos.
- Divulgação – referem-se às divulgações financeiras e não financeiras, internas e externas, podendo abranger os requisitos de confiabilidade, oportunidade, transparência ou outros termos estabelecidos pelas autoridades normativas, órgãos normatizadores reconhecidos, ou às políticas da entidade.
- Conformidade – esses objetivos relacionam-se ao cumprimento de leis e regulamentações às quais a entidade está sujeita.

O *Criteria of Control Board* (COCO) do *Canadian Institute of Chartered Accountants* (CICA), define o controle como sendo um processo realizado pelo conselho de

administração, e outros funcionários de uma entidade, com o objetivo de fornecer garantias razoáveis, quanto à consecução dos objetivos nas seguintes categorias: Eficácia e eficiência das operações; Confiabilidade de relatórios internos e externos e; Conformidade com leis e regulamentos aplicáveis e políticas internas (CICA, 1997).

Embora o controle interno seja um processo, sua eficácia é um estado ou condição do processo em um ou mais pontos no tempo. Os sistemas de controle interno operam em diferentes níveis de eficácia. O controle é efetivo na medida em que fornece segurança razoável de que a entidade atingirá seus objetivos de forma confiável (CICA, 1997).

Ao informar sobre a eficácia do quadro de controle interno da entidade, os órgãos governamentais precisam incluir no relatório anual uma declaração de que o quadro de controle interno que estabeleceram é apropriado à natureza da organização e efetivo na prática. A declaração descreve os arranjos que eles estabeleceram para permitir que eles façam a declaração exigida. Estes podem assumir a forma de uma revisão dos vários sistemas, riscos e oportunidades, bem como, o acompanhamento dos principais processos e procedimentos de controle.

O IFAC (2001) recomenda ainda, que os procedimentos e atividades de controle devam ser revisados de tempos em tempos, para garantir sua relevância e confiabilidade, especialmente em momentos de grande mudança e a eficácia do controle interno precisa ser revisada e testada regularmente. A revisão abrange todas as atividades de controle, incluindo as relacionadas ao financeiro, operacional, orçamentário, conformidade e gerenciamento de riscos. A principal responsabilidade, por isso, depende da gestão.

#### 2.3.2.5 Orçamento

Os assuntos relacionados ao orçamento basearam-se na IFAC (2001).

O orçamento é um elemento essencial dos processos de planejamento financeiro, controle e avaliação de entidades do setor público, pois é um meio de alocar recursos para alcançar os objetivos de uma entidade do setor público, é uma ferramenta de gerenciamento para o planejamento e também, um meio de controlar os fundos para garantir que os objetivos estabelecidos possam ser atendidos.

Geralmente, o Legislativo é o responsável pela sanção do orçamento geral do setor público e por autorizar o executivo a incorrer em despesas, dentro do nível geral de despesas. O órgão de governo de uma entidade do setor público que normalmente aprova um

plano financeiro, dentro do nível global aprovado de despesas para fornecer autorização pela aquisição e uso de recursos financeiros é também, o responsável por supervisionar e monitorar a implementação do orçamento ou plano financeiro aprovado.

O orçamento anual é mais bem-sucedido se for vinculado a um quadro de médio prazo (um plano que geralmente abrange um período de cerca de três a cinco anos), contendo demonstrações mensuráveis dos objetivos da entidade do setor público, políticas e prioridades, estratégias para alcançar os objetivos e um quadro de recursos para planejar o período (projeções de receitas e tetos). Muitas vezes, é impossível alcançar os objetivos dentro de um ano, portanto, é necessário planejar com antecedência para garantir a melhor utilização dos recursos.

É necessário colocar ênfase na identificação de objetivos, prioridades e atividades. O formato dos documentos orçamentários deve fornecer uma explicação clara da justificativa da alocação proposta de recursos. Sempre que possível, o feedback público é levado em consideração na formulação do orçamento.

Para ser eficaz, a orçamentação precisa ser integrada com a contabilidade. Se uma base de contabilidade semelhante for adotada para fins de orçamento e relatórios financeiros, fornecerá um quadro de informações contábeis para fornecer uma base mais racional para o planejamento e controle de despesas e para decisões sobre seu financiamento. O monitoramento regular do orçamento é vital. As receitas ou despesas reportadas contra orçamentos precisam ser confiáveis e prontamente disponíveis para discussão e ação de gerenciamento, e as projeções devem ser revisadas quando necessário.

#### 2.3.2.6 Administração financeira

Os assuntos relacionados à administração financeira basearam-se na IFAC (2001).

O objetivo de um sistema de gestão financeira no setor público é apoiar a administração na implantação de recursos limitados, com o objetivo de assegurar economia e eficiência na entrega de resultados (isto é, serviços e / ou bens produzidos por entidades em termos de quantidade, qualidade, custo e tempo) necessários para atingir os resultados desejados (eficácia) que atendam às necessidades da comunidade.

A gestão financeira é considerada de um padrão superior quando possui um forte suporte de alto nível, complementado por uma estratégia de gerenciamento de resultados em vez de gerenciamento de conformidade. Algumas características desta estratégia são:

- Contratos a termo, apoiados por acordos de desempenho para Executivos-Chefes e outros funcionários-chave;
- Objetivos claramente definidos e resultados especificados;
- Responsabilidade claramente definida pelo Chefe do Executivo e outros atores por recursos comprometidos com os resultados produzidos;
- Planejamento estratégico e planos operacionais;
- Os regulamentos centrais são reduzidos ao mínimo e são substituídos por diretrizes;
- Executivos-Chefes têm:
  - flexibilidade na utilização dos recursos;
  - discricção para determinar alocações de custos;
  - responsabilidade total para determinar os requisitos de pessoal e a remuneração;
- Princípios de gerenciamento de riscos são seguidos;
- Seguem práticas contábeis semelhantes às empregadas no setor privado (contabilidade de competência);
- Incentivos são criados para garantir uma melhor eficiência; e
- As medidas não financeiras para os resultados em termos de quantidade, qualidade e oportunidade são introduzidas e utilizadas em conjunto com medidas financeiras na avaliação do desempenho para a consecução de metas predeterminadas.

Um sistema de gestão financeira sólido deve ser apoiado pela legislação, regulamentos, instruções e sistemas adequados. Servidores treinados e competentes são essenciais, informados por um sistema de informação eficiente. Deve haver diretrizes, manuais ou instruções que estabeleçam os procedimentos e regulamentos a serem cumpridos na gestão financeira do setor público e nos relatórios. Esses documentos precisam ser regularmente revisados quanto à sua relevância e atualizados em conformidade.

A administração deve ter informações úteis e confiáveis para avaliar as operações da entidade. O sistema de informação e seus operadores precisam garantir que sejam mantidos registros completos e adequados dos assuntos da entidade do setor público. Os sistemas de informação devem ser concebidos de forma a medir os custos e os principais indicadores de desempenho considerados essenciais pela administração e pelo órgão de administração, na avaliação do sucesso ou da falha da entidade.

#### 2.3.2.7 Treinamento de pessoal

De acordo com o IFAC (2001), os órgãos do governo devem garantir políticas de recrutamento sadias, condições de emprego aceitáveis. Programas de treinamento adequados podem contribuir para uma força de pessoal competente. A qualidade da gestão financeira em entidades do setor público está diretamente relacionada à capacidade de obter e manter gestores financeiros, contadores e gerentes de programas qualificados.

Os níveis salariais nas entidades do setor público devem ser suficientes para atrair e reter pessoal de gestão financeira do calibre certo. Os gerentes financeiros do setor público precisam ser competentes e proeficientes nas seguintes áreas, para desempenhar suas responsabilidades efetivamente, como mostra o Quadro 4:

Quadro 4: Competências necessárias aos gerentes financeiros do setor público

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão estratégica</li> <li>• Medição de desempenho</li> <li>• Contabilidade de gestão</li> <li>• Contabilidade financeira</li> <li>• Análise</li> <li>• Orçamentação</li> <li>• Controle interno</li> <li>• Auditoria</li> <li>• Governança</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de informação</li> <li>• Economia</li> <li>• Apresentação</li> <li>• Negociação</li> <li>• Planejamento e Design Operacional</li> <li>• Gerenciamento de Conflitos</li> <li>• Aconselhamento</li> <li>• Escrita</li> <li>• Facilitação</li> </ul> |
|--|---|

Fonte: IFAC (2001, p. 49)

O IFAC (2001) enumera ainda, as áreas críticas para o desempenho da gestão financeira, como sendo:

- planejamento estratégico;
- formulação de objetivos de produção, medidas de desempenho e planos operacionais;
- organização (pessoas e estrutura, processos operacionais e tecnologia);
- medição de desempenho, relatórios financeiros e de desempenho;
- gestão de fundos, capital de giro e outros ativos;

- sistemas de contabilidade e informação confiáveis e relevantes; e
- aquisição e contratação de bens e serviços.

Uma avaliação do desempenho do pessoal assegurará que o desempenho individual esteja vinculado ao plano operacional da entidade do setor público. Os incentivos devem ser dados para que seja obtido um bom desempenho e, assim, garantir uma melhoria contínua da eficiência, e as sanções devem ser instituídas para o caso de desempenho abaixo do padrão.

Todo o pessoal da entidade do setor público deve ter uma responsabilidade de gerenciamento financeiro em maior ou menor extensão. As oportunidades de treinamento em gestão financeira devem ser fornecidas a todos os funcionários da entidade do setor público para garantir que a equipe seja competente para executar a tarefa em questão. Alguns funcionários têm responsabilidades especializadas e exigem treinamento apropriado.

O pessoal deve ser supervisionado de forma adequada e seu desempenho avaliado em relação a um perfil apropriado. O treinamento deve ser adaptado para atender aos requisitos imediatos e aspirações de carreira do pessoal e o programa de treinamento precisa integrar treinamento formal com treinamento no local de trabalho.

### **3 RANKING DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS E BRASILEIRAS**

Para Hazelkorn (2010), os rankings universitários mundiais influenciam políticas e desempenho institucionais, tornando-se muitas vezes critérios críticos para processos avaliativos e decisões de investimento ou reestruturação institucional. Servem como baliza para governos em seus objetivos de melhoria do desempenho e da qualidade das suas instituições, fomentam a excelência na pesquisa e proveem informações melhores e mais transparentes para o público.

Fausto e Mugnaini (2014) afirmam que os rankings, como expressão da sociedade globalizada, induzem, de forma prescritiva, uma homogeneização de políticas e desempenho institucionais e nesse contexto, inserem-se numa cultura de avaliação baseada em indicadores.

Os rankings universitários são listas de certos grupos de instituições, comparativamente avaliadas de acordo com um conjunto de indicadores em ordem decrescente, nos quais, são listados primeiramente, os que apresentam melhor desempenho, seguidos dos que apresentam desempenho inferior nos quesitos analisados (SEOANE, 2009).

Essas informações geradas pelos rankings são utilizadas para várias finalidades, entre elas, citam-se: responder às exigências dos consumidores; identificar facilmente o posicionamento de uma instituição; avaliar a qualidade das instituições; auxiliar os alunos a definir onde estudar; orientar os pesquisadores a escolher o melhor local para trabalhar; subsidiar o governo para identificar onde investir recursos comparar desempenhos a fim de promover melhorias na gestão e na instituição e a forma de regulação (IOANNIDIS *ET AL.*, 2007; CHARON E WAUTERS, 2008; SEOANE, 2009).

#### **3.1 Trajetória histórica dos rankings**

A primeira listagem nacional de universidades surgiu nos Estados Unidos, há pouco mais de três décadas. Foi feita pela então revista semanal *U.S. News*, que tem sede em Washington D.C, em 1983. A ideia surgiu como forma de orientar especialmente alunos estrangeiros que buscavam, por meio de cartas à redação, informações sobre universidades norte-americanas. Pois, um norte-americano que pretendia entrar na universidade na década de 1980 até poderia conseguir informações subjetivas com família, amigos e professores, mas essa opção já não era viável para os estudantes estrangeiros que pretendiam fazer graduação naquele país (RIGHETTI, 2015).

Tais listas de classificação, de uso predominantemente doméstico, combinam critérios acadêmicos com condições estruturais de ensino e qualidade de vida, como *housing* e *campus life*, o que inclui instalações esportivas e eventos sociais. Destacam também empregabilidade, prestígio e sucesso profissional dos egressos (ALMEIDA FILHO, 2011)

Estima-se que em 40 países existam cerca de 50 listagens universitárias nacionais feitas, sendo que a maioria delas é produzida por grupos de mídia que publicam jornais e revistas como The Sunday Times e The Guardian (Reino Unido), Der Spiegel e Die Zeit (Alemanha), Reforma (México), U.S. News (Estados Unidos) e Maclean's (Canadá) (FEDERKEIL, VAN VAUGHT E WESTERHEIJDEN, 2012 E ALTABACH, 2006).

Apesar de diferentes entre si, as listagens analisam aquilo que envolve a atividade universitária, como inputs e outputs relacionados à pesquisa acadêmica, ao ensino e à inovação tecnológica (BUELA-CASAL ET AL., 2007, p.359).

A diferença é o peso dado a cada uma dessas atividades e como elas são mensuradas. É nesse contexto que surge o Ranking Universitário Folha – RUF, publicado pela primeira vez em 2012. O RUF avalia e classifica as 192 universidades brasileiras e também as 40 carreiras com maior demanda do país, como medicina, direito e publicidade.

### 3.2 Ranking Universitário Folha – RUF

O RUF (Ranking Universitário Folha) é uma avaliação anual do ensino superior do Brasil, feita pela Folha desde 2012. No ranking de universidades, estão classificadas as 195 universidades brasileiras, públicas e privadas, a partir de cinco indicadores: pesquisa, internacionalização, inovação, ensino e mercado.

Elaborado pelo jornal Folha de São Paulo e atualizado anualmente, o RUF analisa cinco componentes das universidades brasileiras: Ensino, Internacionalização, Inovação, Mercado de trabalho e Pesquisa. O objetivo é medir a qualidade das instituições de ensino superior brasileiras (FOLHA DE S. PAULO, 2013). A discriminação da pontuação de cada componente analisada pelo RUF segue no Quadro 5:

Quadro 5: Indicadores de desempenho do Ranking Universitário da Folha de São Paulo

| COMPONENTES | INDICADORES DE DESEMPENHO                | Pontuação | Total |
|-------------|--|-----------|-------|
| Ensino      | Qualidade do curso superior              | 22        | 32    |
|             | Qualificação do corpo docente            | 4         |       |
|             | Proporção de docente dedicação exclusiva | 4         |       |



|                     |  |     |     |
|---------------------|--|-----|-----|
|                     | Desempenho discente no ENADE                           | 2   |     |
| Continua            |  |     |     |
| Continuação         |  |     |     |
| Internacionalização | Citações em periódicos internacionais                  | 2   | 4   |
|                     | Proporção de publicação em coautoria internacional     | 2   |     |
| Inovação            | Pedidos de patentes depositados pelas instituições     | 4   | 4   |
| Mercado de trabalho | Departamentos de recursos humanos de diversas empresas | 18  | 18  |
| Pesquisa            | Trabalhos científicos publicados                       | 7   | 42  |
|                     | Citações de um artigo científico em outros trabalhos   | 7   |     |
|                     | Proporção de publicações por docente                   | 7   |     |
|                     | Proporção de citação por docente                       | 7   |     |
|                     | Proporção de citação por publicação                    | 5   |     |
|                     | Volume de recursos obtidos em agências de fomento      | 4   |     |
|                     | Publicações em revistas científicas nacionais          | 3   |     |
|                     | Proporção de pesquisadores com alta produção acadêmica | 2   |     |
| Pontuação Total     |  | 100 | 100 |

Fonte: Adaptado RUF (2016)

A avaliação do Ensino é formada por quatro indicadores, conforme o Quadro 5 que juntos somam 32 pontos, destes, 22 pontos por meio de entrevistas com amostra de professores que analisam para o MEC a qualidade de cursos superiores, 4 pontos através da quantidade de professores com doutorado (indicando melhor qualificação do corpo docente), proporção de professores com dedicação integral (4 pontos) e o desempenho dos alunos calculado com base na nota do ENADE (Exame Nacional de Desempenho de estudantes) adicionam mais dois pontos.

A Internacionalização é medida da seguinte forma: 2 pontos tomando as citações presentes em periódicos internacionais (o que indica a relevância da pesquisa) e 2 pontos pela proporção de publicações em coautoria internacional. Enquanto a Inovação é medida pelos pedidos de patentes depositados pelas instituições, ou seja, o direito de exclusividade para explorar comercialmente novas ideias, 4 pontos;

Já a inserção no mercado de trabalho conta 18 pontos e é realizada por meio de pesquisa amostral de responsáveis por departamentos de recursos humanos de diversas empresas que são responsáveis pela contratação de profissionais no mercado de trabalho.

E a Pesquisa é realizada através de 8 indicadores, que juntos totalizam um máximo de 42 pontos, os indicadores são: número de trabalhos científicos publicados (7 pontos), número de citações de um artigo científico em outros trabalhos (o que indica relevância da pesquisa, 7 pontos), proporção de publicações por docente (7 pontos), proporção de citação por docente (7 pontos), proporção de citação por publicação (5 pontos), volume de recursos obtidos em agências de fomento, como CNPq e Fapesp (o que aponta o sucesso da

instituição na obtenção de financiamento para realizar pesquisas, 4 pontos), número de publicações em revistas científicas nacionais (3 pontos) e a proporção de pesquisadores com alta produção acadêmica (bolsistas do CNPq, 2 pontos).

Na subseção seguinte, serão exibidos estudos anteriores que embasaram a formulação desta pesquisa.

### 3.3 Estudos anteriores

Em relação aos estudos que contribuem para o tema desta investigação, o Quadro 6 traz os autores e títulos dos trabalhos relevantes sobre governança no setor público. Destas pesquisas é interessante destacar os estudos que envolveram as recomendações do *Study 13-Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective* do *Public Sector Committee (PSC)* da *Internantional Federation of Accountants (IFAC)*, que foi publicado em 2001, visando à melhoria da governança do setor público, onde a gestão do setor público engloba as administrações federal, estadual e municipal, pois este estudo é foco desta pesquisa.

Quadro 6: Trabalhos relevantes sobre governança no setor público

| ANO  | TÍTULO  | AUTOR   |
|------|---|---|
| 2006 | Governança corporativa no setor público federal brasileiro  | Gilmar Ribeiro de Mello   |
| 2007 | Custos de Transação e Estrutura de Governança no Setor Público  | Ursula Peres  |
| 2010 | A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro.  | Matias Pereira  |
| 2010 | Estudo da percepção dos princípios de governança aplicado ao setor público na gestão do Plano de Desenvolvimento da Educação Superior brasileira REUNI  | Andresson Fernandes Araujo dos Santos   |
| 2010 | Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação no 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. | Vinicius Costa da Silva Zonato; Francisco Carlos Fernandes.   |
| 2011 | Dimensões de governança no setor público: estudo das controladorias federal e estaduais brasileiras   | Mônica Clark Nunes Cavalcante   |
| 2011 | Governança corporativa aplicada ao setor público: uma análise do desempenho educacional no Brasil e em minas gerais a partir da pnad pesquisa nacional por amostra de domicílios  | Leonardo Paula de Lacerda   |
| 2011 | Governança no Setor Público—origem, teorias, modalidades e aplicações.  | Romilson Rodrigues Pereira.   |
| 2012 | Estudo da percepção dos princípios de governança aplicada ao setor público na gestão do plano de desenvolvimento da educação superior pública brasileira, REUni: Um estudo na universidade federal de Pernambuco.             | Andresson Fernandes Araújo dos Santos, Marco Túlio de Castro Vasconcellos, Umbelina Cravo Teixeira Lagioia, Viviane Oliveira de Deus. |
| 2012 | Uma análise dos relatórios de gestão do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação à luz da governança aplicada ao setor público   | Sheila Messias da Silva   |
| 2013 | Controladoria como instrumento de governança no setor público.  | Mônica Clark Nunes Cavalcante; Márcia Martins Mendes De Luca.   |

Continua  
Continuação

|      |  |  |
|------|--|--|
| 2013 | Governança pública e governabilidade: <i>accountability</i> e <i>disclosure</i> possibilitadas pela contabilidade aplicada ao setor público como instrumento de sustentabilidade do estado.                                      | Antonio Gonçalves Oliveira; Hilda Alberton Carvalho; Dayanne Paretti Corrêa.                               |
| 2013 | Governança no setor público: diagnóstico das práticas de gestão da Polícia Federal à luz do estudo 13 do PSC/IFAC  | Selma Marcelli   |
| 2013 | A prática de governança corporativa no setor público federal.  | Cláudio Souza Castello Branco; Cláudio Silva da Cruz.  |
| 2014 | A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique.  | Albino Alves Simione   |
| 2014 | Governança e <i>accountability</i> no setor público: auditoria operacional como instrumento de controle das ações públicas a cargo do TCEMG.   | Érica Apgaua de Britto.  |
| 2014 | Diretrizes para implantação da governança de tecnologia da informação no setor público brasileiro à luz da Teoria Institucional.   | José Geraldo Loureiro Rodrigues; João Souza Neto   |
| 2014 | O processo de implementação das normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público: desafios e perspectivas para a governança pública municipal em interface com o mercado em interface com o mercado e a sociedade. | Lidiana Fonseca de Souza Melo, Carlos Antonio Mendes de Carvalho Buenos Ayres                              |
| 2014 | Desenvolvimento sustentável: governança e indicadores para o setor público.  | Gleimíria Costa, Maray S. Rodrigues, Oleides de Oliveira, Marcos Santos                                    |
| 2014 | O papel do governo eletrônico no fortalecimento da governança do setor público   | Lamartine Vieira Braga, Wellington Souza Alves, Rejane Maria da Costa Figueiredo, Rildo Ribeiro dos Santos |
| 2014 | Governança no setor público segundo a IFAC: um estudo nas universidades federais brasileiras   | Elana Carla de Albuquerque Silva Sales   |
| 2015 | Características da Produção Acadêmica sobre Governança Corporativa no Setor Público Divulgadas no <i>Web of Science</i> no Período 1995-2013.  | Henrique César Melo Ribeiro; Rodrigo do Carmo Molina; Talmo Curto de Oliveira.                             |
| 2015 | <i>Disclosure</i> e transparência no setor público: uma análise da convergência dos princípios de governança.  | Luzia Zorzal; Georgete Medleg Rodrigues.   |
| 2016 | A contribuição dos novos padrões contábeis para a governança corporativa do setor público brasileiro.  | Géssica Cappellesso; Lílian Mendes Figueiredo; Diana Vaz de Lima.  |
| 2016 | Gestão pública em redes e a nova governança pública: a implementação de parcerias entre o poder público e o terceiro setor.  | Ronan Kayano Genoino; João Paulo Lara de Siqueira.   |
| 2016 | Práticas de Governança no Setor Público Municipal: uma análise a partir do estudo 13 do PSC/IFAC.  | Nádia Sulene Moreira Silveira; Jeferson Luís Lopes Goularte.   |
| 2016 | Governança no setor público: análise da aplicabilidade dos mecanismos de governança nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) na Paraíba   | Fabrcio do Nascimento Santos   |
| 2016 | Governança no setor público: uma análise das práticas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte   | Edimilson Monteiro Batista   |
| 2016 | Governança Corporativa aplicada ao Setor Público: O Controle Interno como um dos núcleos de implementação.   | Glinton José Bezerra de Carvalho Ferreira.   |

Fonte: Elaborado pela autora

Mello (2006) objetivou verificar a aplicabilidade dos princípios e recomendações de governança corporativa para o setor público, indicados no estudo 13, do PSC/IFAC, ao setor público federal brasileiro. A técnica de coleta de dados utilizada na pesquisa de campo

foi a entrevista, onde o entrevistado relatou a situação dos planos de gestão dos governos Fernando Henrique Cardoso e Lula; e foi aplicado o questionário sugerido no estudo 13, do PSC/IFAC, com questões relacionadas às recomendações de governança para o setor público. De uma forma geral, no que diz respeito aos princípios destacados no estudo 13, que deram origem às recomendações de governança, eles estão em consonância com os principais eixos da administração pública brasileira. Portanto, os princípios são perfeitamente aplicáveis ao setor público federal brasileiro.

Peres (2007) enfatiza a necessidade de se estabelecer mecanismos externos de incentivo e supervisão para a boa gestão pública e da ampliação dos estudos a respeito da eficiência e eficácia dos instrumentos.

Matias Pereira (2010) analisa as motivações que levaram à adaptação e à transferência das experiências da governança corporativa para o setor público. Os resultados das análises das motivações que permitiram a concepção e a aplicação da governança corporativa no setor público estão relacionados com as sérias dificuldades que a administração pública tem para tornar efetivas as suas ações, que em geral, são morosas e inflexíveis, o que reflete na qualidade dos serviços públicos ofertados à população.

Santos (2010) objetivou a evidenciação dos princípios de Governança Corporativa aplicados ao setor público recomendados pelo estudo 13 do Public Sector Committee (PSC) da IFAC, utilizou o método indutivo e utilizando uma abordagem quantitativa na mensuração dos graus de percepção dos princípios, apresentou um resultado de 81% de contribuição das recomendações dos princípios. Por fim, diante dos resultados alcançados fica perceptível a evidenciação da contribuição dos princípios de governança aplicados ao setor público recomendados pela IFCA na execução da gestão dos recursos destinados ao Plano de Reestruturação e expansão das Universidades Federais (REUNI) na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Zonatto e Fernandes (2010) analisou os gastos públicos dos 10 maiores municípios dos estados da região Sul do Brasil, revelando a ausência de transparência nos demonstrativos publicados pelas administrações públicas. Assim, propõe um relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação no 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), como forma de aumentar a transparência das demonstrações contábeis publicadas pela administração pública, atendendo aos princípios de boas práticas de governança.

Cavalcante (2011) evidenciou em seu estudo que das práticas de controle, a área de controle interno foi a que apresentou maior nível de atendimento às recomendações e a de relatórios externos, a que apresentou o menor nível de atendimento, representado pela baixa observância ao conteúdo e às práticas de divulgação dos relatórios, nos termos recomendados pelos órgãos de referência. Já Lacerda (2011) verificou em seu estudo o desempenho dos indicadores de governança pública municipal educacional a partir dos dados da PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, para o Brasil como um todo e, um específico, para o Estado de Minas Gerais.

Santos *et al.* (2012) buscaram a evidenciação dos princípios de Governança Corporativa aplicados ao setor público recomendados pelo estudo 13 do *Public Sector Commitee*(PSC) da *Intenational Federation of Accountants* na execução da gestão dos recursos destinados ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Na análise das principais execuções do REUNI na UFPE, destaca-se os 100% da execução orçamentária no valor de R\$ 19.173.296,96. Por fim, diante dos resultados alcançados fica perceptível a evidenciação da contribuição dos princípios de governança aplicados ao setor público.

Messias (2012) analisou quais práticas da boa governança estão evidenciadas nos Relatórios de Gestão do Fundo Nacional de Educação - FNDE de acordo com os códigos orientadores para o setor público, a partir das quatro dimensões do IFAC, favorecendo o *disclosure* público. Os resultados da pesquisa demonstraram que a autarquia federal se utiliza das práticas gerais, mas não das específicas, no qual resulte elevado grau de aderência às práticas de governança aplicada ao setor público.

Cavalcante e De Luca (2013) tiveram como objetivo principal identificar quais informações disponibilizadas pela Controladoria Geral da União (CGU) em seu portal eletrônico, atendem ao tipo e ao conteúdo das recomendações da IFAC referentes ao controle e aos relatórios externos, enquanto dimensões de governança no setor público. Constatou-se que apenas as informações referentes aos relatórios orçamentários e financeiros atendem às recomendações da IFAC.

Marcelli (2013) buscou diagnosticar as práticas de gestão da Polícia Federal e compará-las aos padrões de boa governança no setor público recomendados pelo Estudo 13 do PSC/IFAC. Os resultados demonstraram que grande parte das práticas de gestão adotadas pela Polícia Federal apresenta-se em conformidade com as boas práticas de governança sugeridas no referido estudo, mas ainda pode-se implementar outras recomendações de boa governança,

contribuindo para que o país caminhe para atingir a excelência na gestão dos recursos públicos e assuma uma posição de destaque no cenário internacional.

Sales (2014) investigou o nível de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança pública recomendadas pela IFAC para as dimensões “Estrutura e Processos Organizacionais” e “Controle”, foram analisados o estatuto, o regimento geral, o relatório de gestão e orçamento de 48 universidades federais. Os resultados permitiram concluir que o nível de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança recomendadas pela IFAC é de cerca de 49% do total de 77 recomendações analisadas.

Cappellesso *et al.* (2016) analisaram a contribuição dos novos padrões contábeis para as práticas de governança corporativa no setor público brasileiro, a partir dos mecanismos e princípios contidos no referencial básico de governança do TCU, no *Study13* e no *International Framework: Good Governance in the Public Sector*, estes dois últimos publicados pela IFAC. Os achados do estudo mostram que ao estabelecer regras e conceitos sobre os registros, classificações, planejamento, controle, elaboração e divulgação de informações, os novos padrões contábeis contribuem positivamente para os mecanismos e princípios de governança preconizados pelo TCU e pela IFAC, especialmente no que diz respeito à transparência e *accountability*.

Silveira e Goularte (2016) identificaram e avaliaram as práticas de governança pública incorporadas pelas Secretarias de Administração das prefeituras municipais do Rio Grande do Sul, no que tange aos princípios e às práticas de boa governança recomendadas pelo Estudo 13, do PSC/IFAC. Os resultados apontaram que as Secretarias de Administração municipais estão em processo de adoção dos princípios e procedimentos mínimos satisfatórios para cumprimento dos quesitos abordados de acordo com as dimensões apresentadas pelo estudo 13, do PSC/IFAC, porém, o grupo referente às normas de conduta apresentou menor grau de conformidade, em relação às práticas sugeridas.

Verifica-se nessa revisão de literatura que vários autores têm abordado a governança corporativa no setor público em suas pesquisas. Percebe-se também, que o tema é recorrente ao longo dos anos e que o tema governança corporativa no setor público ainda há muito a ser explorado.

### 3.3.1 Hipóteses

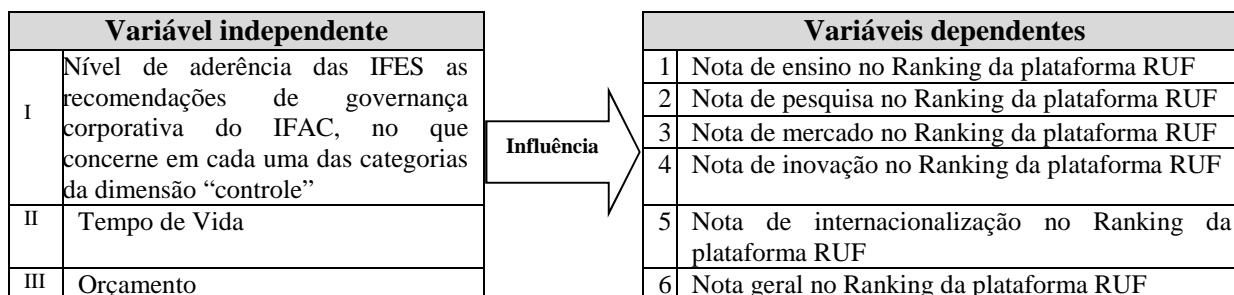
Considerando o objetivo geral da pesquisa, observa-se que se tem uma investigação de existência de influência entre variáveis que foram especificadas no segundo e último objetivo específico. Sendo assim, cabe, preliminarmente, identificar as variáveis da pesquisa.

Marconi e Lakatos (2003) afirmam que, hipótese é uma proposição que se faz na tentativa de verificar a validade de resposta existente para um problema. É uma suposição que antecede a constatação dos fatos e tem como característica uma formulação provisória: deve ser testada para determinar sua validade.

Ao se colocar o problema e a hipótese, deve ser feita também, a indicação das variáveis dependentes e independentes, em que as variáveis se classificam em variáveis independentes, aquela que influencia, determina ou afeta outra variável; e variáveis dependentes consistem naqueles valores a serem explicados ou descobertos (MARCONI E LAKATOS, 2003).

Considerando o segundo objetivo específico, identificam-se sete variáveis na presente pesquisa, entre as quais, uma é independente e as demais, dependentes, consoante seguem mostradas na Figura 3 a seguir:

Figura 3: Classificação das variáveis da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Tendo em vista a classificação das variáveis mostrada na Figura 3 e, considerando que a plataforma Ranking Universitário Folha de São Paulo (RUF) trata de indicadores de desempenho, que têm o objetivo de informar a qualidade das universidades, acredita-se que o

desempenho das universidades no ranking RUF sofre influência do nível de aderência de governança, orçamento e anos de vida das mesmas. Portanto, o aumento do nível de aderência em governança do IFAC, o orçamento e anos de vida das universidades devem refletir de forma positiva nas notas de desempenho das mesmas. Assim, apresentam-se as seguintes hipóteses de pesquisa que serão testadas:

- i. A nota de ensino da plataforma RUF sofre influência dos seguintes fatores: nível de aderência de governança das categorias da dimensão Controle, do tempo de vida da universidade e do valor do seu orçamento;
- ii. A nota de pesquisa da plataforma RUF sofre influência dos seguintes fatores: nível de aderência de governança das categorias da dimensão Controle, do tempo de vida da universidade e do valor do seu orçamento;
- iii. A nota de mercado da plataforma RUF sofre influência dos seguintes fatores: nível de aderência de governança das categorias da dimensão Controle, do tempo de vida da universidade e do valor do seu orçamento;
- iv. A nota de inovação da plataforma RUF sofre influência dos seguintes fatores: nível de aderência de governança das categorias da dimensão Controle, do tempo de vida da universidade e do valor do seu orçamento;
- v. A nota de internacionalização da plataforma RUF sofre influência dos seguintes fatores: nível de aderência de governança das categorias da dimensão Controle, do tempo de vida da universidade e do valor do seu orçamento;
- vi. A nota geral da plataforma RUF sofre influência dos seguintes fatores: nível de aderência de governança das categorias da dimensão Controle, do tempo de vida da universidade e do valor do seu orçamento.

Viana (2010) verificou a coincidência entre a adoção das práticas de governança e a melhora de resultados fiscais e concluiu que a aplicação dos princípios de governança se configura como um dos fatores, não isolado, que permite a obtenção de melhores resultados fiscais quando aplicados corretamente.

Marques (2007) concluiu que a governança corporativa agrega valor, apesar de, isoladamente, não ser capaz de criá-lo, mas um negócio de qualidade, lucrativo e bem administrado, ao lado de uma boa governança permitirá um melhor desempenho, em benefício de todos os acionistas e das demais partes interessadas (*stakeholders*). O conjunto de boas práticas de governança corporativa foi incorporado pelas entidades públicas



portuguesas em geral, e pelas instituições universitárias, em particular, a Universidade de Coimbra, teve seus serviços administrativos e financeiros certificados em 2004 e mereceu uma menção honrosa de excelência, de acordo com os critérios do EFQM Excellence Model.

Os achados do estudo de Cappellessio *et al.* (2016) mostram que ao estabelecer regras e conceitos sobre os registros, classificações, planejamento, controle, elaboração e divulgação de informações, os novos padrões contábeis contribuem positivamente para os mecanismos e princípios de governança preconizados pelo TCU e pela IFAC, especialmente no que diz respeito à transparência e *accountability*.

Santos *et al.* (2012) evidenciaram a contribuição dos princípios de governança aplicados ao setor público, recomendados pelo estudo 13 do *Public Sector Committee* (PSC) da *International Federation of Accountants* na execução da gestão dos recursos destinados ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Finalmente, percebe-se que existe uma relação entre os indicadores orçamentários e os de gestão, sendo mais forte no caso do orçamento executado do que no da eficiência orçamentária, tanto na análise ano a ano, quanto considerando todo o conjunto de dados referente aos dez anos. Corroborando essa relação, Lunkes (2013) afirma que o orçamento, alinhado aos objetivos, pode contribuir para a avaliação de desempenho, sendo suas medidas comparadas com o realizado, permitindo, assim, avaliar o resultado da organização e o desempenho.

Esse estudo inseriu “anos de vida” como variável independente, pois acredita que o tempo de vida de uma instituição influencia em um melhor desempenho da mesma, pois a experiência faz com que a instituição adquira expertise nas áreas em que atua com o passar dos anos, aprendendo com seus erros e acertos para melhoria dos serviços que disponibiliza para a sociedade.

## **4 METODOLOGIA**

Esta seção explana a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos propostos, abrangendo a caracterização da pesquisa, identificação da população e amostra, o delineamento da pesquisa e, por fim, a identificação e caracterização das variáveis do presente estudo.

### **4.1 Caracterização da pesquisa**

Martins e Theóphilo (2009) afirmam que o conhecimento científico resulta de investigação metódica e sistemática da realidade, pois segue aplicações de métodos, faz análises, classificações e comparações, apresentando-se como um impulsionador do ser humano no sentido de não se tornar passivo em relação aos fatos e objetos, mas de ter poder de ação ou controle dos mesmos.

Dessa forma, este trabalho se configura como pesquisa, pois se utiliza de processos metodológicos e sistemáticos, para responder à questão problema que resulta no objetivo geral de investigar a existência de influência do nível de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa da dimensão controle recomendadas pelo IFAC, sobre o desempenho dessas IFES, no ranking da plataforma RUF da Folha de São Paulo de 2012 a 2016.

O método científico de abordagem utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa foi o hipotético-dedutivo, pois de acordo com Martins e Theophilo (2009), este método baseia-se na ideia de que toda pesquisa se inicia com um problema e com uma solução possível, que é convertida em hipótese, sendo esta submetida a testes, para que se possa verificar se é ou não, a solução do problema.

Este trabalho é de natureza predominantemente quantitativa, pois os dados e as evidências coletadas podem ser quantificados, filtrados, organizados, tabulados e submetidos a técnicas e/ou testes estatísticos, no entanto, a técnica de coleta análise de conteúdo dos relatórios de gestão e orçamento das universidades tem cunho qualitativo (MARTINS E THEÓPHILO, 2009).

Quanto aos fins, este estudo pode ser classificado como descritivo, Vergara (2000, p.47) argumenta que expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Dessa forma, o autor ressalta a inter-relação com o problema de pesquisa, ao afirmar que sua utilização deverá ocorrer quando o propósito de estudo for descrever as características de grupos, estimar a proporção

de elementos que tenham determinadas características ou comportamentos, dentro de uma população específica, descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Sob esse aspecto, Marconi e Lakatos (1996, p. 76) fazem referência expressa à formulação de hipóteses no estudo descritivo, ao afirmar que uma pesquisa descritiva pode ser um estudo de verificação de hipóteses, o qual contém hipóteses explícitas a serem verificadas, derivadas da teoria, consistindo-se em caso de associação de variáveis. Trata-se, portanto, de uma modalidade de pesquisa cujo objetivo principal é descrever, analisar ou verificar as relações entre fatos e fenômenos (variáveis). 32612783

Em relação aos procedimentos, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental. De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base no material, já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos e a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômeno muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. No estudo foram utilizados livros, artigos, dissertações, teses, para estabelecer a base teórica que fundamentou o estudo, mostrado nas seções anteriores.

Quanto à pesquisa documental, é realizada através do uso de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico e possuem a vantagem de ser uma fonte rica e estável de dados (GIL, 2002). Logo, a pesquisa documental deste trabalho, utilizou relatórios de gestão anuais e orçamentos das universidades, a fim de se buscar o nível de aderência das práticas recomendadas pela IFAC na “Dimensão Controle”, conforme os objetivos aqui apresentados.

Quanto às técnicas, foi utilizada a análise de conteúdo, que conforme Bardin (2008, p.40) é:

(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens... A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção das mensagens, inferência essa que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”

A utilização da análise de conteúdo compreendeu a análise documental de relatórios de gestão, elaborados pelas universidades, objeto da amostra e disponibilizados no portal das respectivas instituições ou do Tribunal de Contas da União. A análise em questão teve como finalidade identificar se a universidade aderiu ou não aderiu às práticas recomendadas pelo IFAC (2001).

## **4.2 População e Amostra**

A população consiste em 63 universidades federais brasileiras, mostradas, por

região, no Quadro 7, a seguir.

Quadro 7 – População da pesquisa

| Região  | Universidade   | Sigla da Universidade | Ano de criação |
|---|--|-----------------------|----------------|
| Centro-oeste                                  | Universidade de Brasília                                 | (UNB)                 | 1962           |
|   | Universidade Federal da Grande Dourados                  | (UFGD)                | 2005           |
|   | Universidade Federal de Goiás                            | (UFG)                 | 1960           |
|   | Universidade Federal de Mato Grosso                      | (UFMT)                | 1970           |
|   | Universidade Federal de Mato Grosso do Sul               | (UFMS)                | 1979           |
| Nordeste                                      | Universidade Federal da Bahia                            | (UFBA)                | 1946           |
|   | Universidade Federal do Sul da Bahia                     | (UFSB)                | 2011           |
|   | Universidade Federal do Recôncavo da Bahia               | (UFRB)                | 2006           |
|   | Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira        | (UNILAB)              | 2010           |
|   | Universidade Federal da Paraíba                          | (UFPB)                | 1955           |
|   | Universidade Federal do Cariri                           | (UFCA)                | 2013           |
|   | Universidade Federal de Alagoas                          | (UFAL)                | 1961           |
|   | Universidade Federal de Campina Grande                   | (UFCG)                | 1952           |
|   | Universidade Federal de Pernambuco                       | (UFPE)                | 1946           |
|   | Universidade Federal de Sergipe                          | (UFS)                 | 1963           |
|   | Universidade Federal do Ceará                            | (UFC)                 | 1954           |
|   | Universidade Federal do Maranhão                         | (UFMA)                | 1966           |
|   | Universidade Federal do Oeste da Bahia                   | (UFOB)                | 2013           |
|   | Universidade Federal do Piauí                            | (UFPI)                | 1971           |
|   | Universidade Federal do Rio Grande do Norte              | (UFRN)                | 1958           |
|   | Universidade Federal do Vale do São Francisco            | (UNIVASF)             | 2002           |
|   | Universidade Federal Rural de Pernambuco                 | (UFRPE)               | 1947           |
| Universidade Federal Rural do Semi-Árido      | (UFERSA)   | 2005                  |                |
| Norte   | Universidade Federal de Rondônia                         | (UNIR)                | 1982           |
|   | Universidade Federal de Roraima                          | (UFRR)                | 1989           |
|   | Universidade Federal do Acre                             | (UFAC)                | 1974           |
|   | Universidade Federal do Amapá                            | (UNIFAP)              | 1990           |
|   | Universidade Federal do Amazonas                         | (UFAM)                | 1909           |
|   | Universidade Federal do Oeste do Pará                    | (UFOPA)               | 2009           |
|   | Universidade Federal do Pará                             | (UFPA)                | 1957           |
|   | Universidade Federal do Tocantins                        | (UFT)                 | 2000           |
|   | Universidade Federal da Amazônia                         | (UFRA)                | 2002           |
| Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará | (UNIFESSPA)  | 2013                  |                |
| Sudeste                                       | Universidade Federal de Alfenas                          | (UNIFAL)              | 1914           |
|   | Universidade Federal de Itajubá                          | (UNIFEI)              | 1913           |
|   | Universidade Federal de Juiz de Fora                     | (UFJF)                | 1960           |
|   | Universidade Federal de Lavras                           | (UFLA)                | 1908           |
|   | Universidade Federal de Minas Gerais                     | (UFMG)                | 1927           |
|   | Universidade Federal de Ouro Preto                       | (UFOP)                | 1969           |
|   | Universidade Federal de São Carlos                       | (UFSCar)              | 1968           |
|   | Universidade Federal de São João del-Rei                 | (UFSJ)                | 1986           |
|   | Universidade Federal de São Paulo                        | (UNIFESP)             | 1933           |
|   | Universidade Federal de Uberlândia                       | (UFU)                 | 1969           |
|   | Universidade Federal de Viçosa                           | (UFV)                 | 1922           |
|   | Universidade Federal do ABC                              | (UFABC)               | 2005           |
|   | Universidade Federal do Espírito Santo                   | (UFES)                | 1954           |
|   | Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro         | (UNIRIO)              | 1979           |
|   | Universidade Federal do Rio de Janeiro                   | (UFRJ)                | 1920           |
|   | Universidade Federal do Triângulo Mineiro                | (UFTM)                | 1953           |
|   | Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri | (UFVJM)               | 1953           |
|   | Universidade Federal Fluminense                          | (UFF)                 | 1960           |
| Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  | (UFRRJ)  | 1910                  |                |

Continua

## Continuação

|     |   |            |      |
|-----|---|------------|------|
| Sul | Universidade Federal da Fronteira Sul                     | (UFFS)     | 2009 |
|     | Universidade Federal da Integração Latino-Americana       | (UNILA)    | 2010 |
|     | Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre | (UFCSPA)   | 1953 |
|     | Universidade Federal de Pelotas                           | (UFPeI)    | 1969 |
|     | Universidade Federal de Santa Catarina                    | (UFSC)     | 1960 |
|     | Universidade Federal de Santa Maria                       | (UFSM)     | 1960 |
|     | Universidade Federal do Pampa                             | (UNIPAMPA) | 2006 |
|     | Universidade Federal do Paraná                            | (UFPR)     | 1912 |
|     | Federal Universidade de Rio Grande (FURG)                 | (FURG)     | 1969 |
|     | Universidade Federal do Rio Grande do Sul                 | (UFRGS)    | 1985 |
|     | Universidade Tecnológica Federal do Paraná                | (UTFPR)    | 1909 |

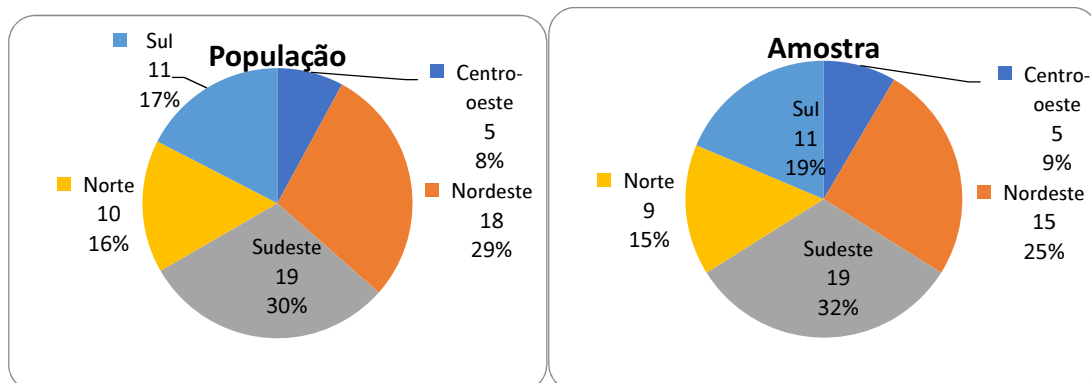
Fonte: Ministério da Educação (2016)

No período da coleta de dados, que foi realizada de 2 de fevereiro de 2017 a 15 de julho de 2017, observou-se que 4 universidades criadas em 2013, não constavam no ranking do Folha de São Paulo (RUF). São elas: Universidade Federal do Cariri (UFCA), Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), Universidade Federal do Sul Sudeste do Pará (UNIFESSPA) e Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB).

Considerando que o ranking RUF é a variável explicada em questão, conforme mostrado no item 3.3.1 deste trabalho, ante a ausência desta variável para as 4 universidades retro referidas, as mesmas foram excluídas do presente estudo, já que não será possível investigar a existência de influência entre a aderência das práticas de governança da dimensão controle e o desempenho destas mesmas universidades na plataforma RUF. Com isso, a amostra ficou composta por 59 universidades, as quais representam 92% do total da população, assegurando assim, a representatividade dos resultados.

No gráfico 1, verifica-se a representatividade percentual e quantitativa das universidades federais brasileiras em cada região geográfica.

Gráfico 1: Distribuição das universidades na população e na amostra por região geográfica



Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações do MEC (2016)

A análise do Gráfico 1 revela que a região Sudeste possui a maior concentração de universidades, com 19 universidades (30%), seguida da região Nordeste, com 18 universidades (28,5%) e a região Centro-Oeste tem a menor concentração, com apenas 5 universidades.

#### 4.3 Delineamento da pesquisa

A pesquisa documental se deu com a finalidade de obtenção dos relatórios de gestão necessários à verificação da aderência das 25 (vinte e cinco) práticas de governança da dimensão Controle recomendadas pelo IFAC (2001) das 59 universidades federais brasileiras, que compõem a amostra, no período de 2012 a 2016. A coleta dos dados extraídos, foi realizada no período de fevereiro de 2017 a julho de 2017, no sítio eletrônico de cada universidade pesquisada. Quando os relatórios de gestão, não foram localizados nos sítios eletrônicos das IFES, buscou-se no site do Tribunal de Contas da União (TCU). As informações sobre a estrutura e mensuração dos objetivos através do orçamento, foram obtidas no site do Ministério do Planejamento, Gestão e Orçamento (MPOG).

As informações inerentes ao valor total dos orçamentos de todas as IFES da amostra pesquisada no período de 2012 a 2016, foram obtidos na consulta "Despesas" do Portal da Transparência do Governo Federal, que permite que o cidadão interessado em acompanhar como o governo emprega os recursos públicos possa obter informações sobre essas despesas.

Foram utilizados para a coleta de dados, dados secundários dos documentos oficiais das IES pesquisadas, que inclui relatório da gestão e orçamento do exercício de 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016 e o ranking universitário da plataforma folha de São Paulo dos anos 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, utilizados para alcance dos objetivos aqui propostos. Foram considerados dados aqueles que inferissem em práticas de governança recomendadas pela IFAC e também dados primários obtidos por meio da mensuração da aderência das práticas de governança corporativa na dimensão "Controle", com base no elenco de práticas elaborado por Sales (2014), baseados no IFAC (2001).

Para a análise da aderência das práticas objeto do exame mencionado anteriormente, utilizou-se o elenco de 25 práticas definido por Sales (2014), que seguem no Quadro 8. A exemplo da pesquisa de Sales (2014), para cada prática observada, adotou-se a pontuação 1 (um ponto) e para cada prática que não constava no relatório analisado, a pontuação 0 (zero pontos).

Quadro 8: Práticas de governança da dimensão “Controle” recomendadas pelo IFAC

| CATEGORIA   | UNIDADE DE ANÁLISE   | PRÁTICAS ANALISADAS  | TOTAL DE PRÁTICAS |
|---|--|--|-------------------|
| 1.gestão de risco   | 1. A universidade possui sistemas de gestão de risco eficaz como parte da estrutura de controle.   | 1. Contempla mecanismo para identificação de riscos internos e externos à universidade   | 4                 |
|   |  | 2. Contempla procedimentos de avaliação de riscos identificados  |                   |
|   |  | 3. Contempla procedimentos predefinidos para minimizar ou eliminar riscos identificados  |                   |
|   |  | 4. Define mecanismos ou meios de divulgação dos riscos para informar os <i>stakeholders</i>  |                   |
| 2. Auditoria Interna  | 1. A Universidade possui auditoria interna eficaz como parte da estrutura de controle  | 1. Contempla orientações para que a auditoria interna elabore relatórios sobre os trabalhos realizados                                 | 4                 |
|   |  | 2. Estabelece mecanismos que assegurem a independência da auditoria interna em relação ao reitor da universidade                       |                   |
|   |  | 3. Estabelece como atribuição da auditoria interna revisar e avaliar o relatório de gestão da universidade                             |                   |
|   |  | 4. Determina que o cargo de auditor interno seja ocupado por meio de concurso público  |                   |
| 3. Comitê de auditoria  | 1. A universidade conta com m comitê de auditoria, composto por membros não executivos, com a responsabilidade de revisão independente da estrutura do controle e do processo de auditoria externa | 1. Determina que o comitê de auditoria possua membros independentes das áreas auditadas  | 5                 |
|   |  | 2. Determina que o reitor e os auditores internos tenham acesso ao comitê de auditoria   |                   |
|   |  | 3. Determina que o comitê de auditoria tenha autoridade para investigar qualquer assunto de sua competência                            |                   |
|   |  | 4. Determina que o presidente do comitê de auditoria seja integrante do quadro de servidores da universidade                           |                   |
|   |  | 5. Estabelece periodicidade, no mínimo anual, para reuniões do comitê de auditoria com as auditorias internas e externas               |                   |
| 4. Controle interno   | 1. A universidade possui uma estrutura de controle interno, efetivo  | 1. O relatório anual da entidade inclui uma declaração sobre a eficácia do controle interno.   | 3                 |
|   |  | 2. Determina que os processos de controle interno sejam revisados periodicamente.  |                   |
|   |  | 3. Estabelece que o controle interno emita normas sobre procedimentos, bem como manuais e outras instruções, devidamente documentados. |                   |
| 5. Orçamento, Administração Financeira e Treinamento de Pessoal | 1. Orçamento   | 1. O orçamento é estruturado de acordo com os objetivos da universidade  | 9                 |
|   |  | 2. O orçamento permite mensurar os objetivos da universidade   |                   |
|   |  | 3. Determina a apresentação de relatórios sobre o monitoramento da execução orçamentária e financeira da universidade                  |                   |
|   | 2. Administração Financeira  | 1. A universidade possui um sistema de administração financeira  |                   |
|   |  | 2. Ocorre avaliação da gestão por meio de resultados   |                   |
|   | 3. Treinamento de pessoal  | 1. Determina a oferta de programas de treinamento específicos para o servidor da área da gestão- financeira                            |                   |
|   |  | 2. Contempla estratégias de retenção de profissionais qualificados   |                   |
|   |  | 3. Define níveis salariais dos gestores financeiros compatíveis com o mercado de trabalho  |                   |
|   |  | 4. A universidade faz avaliação de desempenho dos gestores, e medidas são tomadas com suporte nestas avaliações.                       |                   |



|   |    |
|---|----|
| PONTUAÇÃO MÁXIMA DA ADERÊNCIAS ÀS PRÁTICAS ANALISADAS | 25 |
|---|----|

Fonte: Adaptado de Sales (2014)

Para análise de conteúdo, utilizou-se o elenco de práticas da dimensão “controle” elaborado por Sales (2014), baseado nas recomendações da IFAC (2001). Cada uma das categorias de práticas elencadas por Sales (2014) são, conforme Bardin (2011), espécies de gavetas ou classes significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo), sob um título genérico, com o objetivo de identificar se as universidades brasileiras adotam práticas de governança, conforme as recomendações estabelecidas pelo IFAC (2001), na dimensão Controle.

Para verificação da adoção das práticas de governança recomendadas pelo IFAC, nos relatórios de gestão das universidades, para a análise de conteúdo dos documentos, no campo de busca do documento era digitado o título da categoria, por exemplo: “gestão de risco”, e então, era feito o exame no capítulo do relatório dos itens a serem identificados e então, digitava-se palavras-chave como: “risco”, “avaliação”, etc. A fim de identificar se a universidade publicou informações no relatório sobre o item em análise.

Atribuída a pontuação mediante a verificação da aderência das práticas, as pontuações foram compiladas por universidade em tabelas com o uso do Microsoft Excel®, em que foi possível identificar quantos pontos cada universidade atingiu na dimensão “Controle”, destacando que o máximo de pontos é 25, o que seria considerado um nível de aderência total. Após definida a quantidade de pontos de cada Universidade, estes foram analisados através da estatística descritiva e inferencial, que, conforme descrevem Sampieri, Collado e Lucio (2006), tem como objetivo classificar, calcular, analisar e resumir dados numéricos obtidos de forma sistemática.

No Quadro 9 a seguir, apresentam-se cada um dos objetivos da pesquisa (geral e específicos) e a identificação da respectiva técnica de análise de dados necessária à operacionalização da pesquisa.

Quadro 9: Operacionalização da pesquisa para o alcance de cada um dos objetivos específicos

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | TÉCNICA |
|-----------------------|---------|
|-----------------------|---------|

|   |  |
|---|--|
| 1. Verificar o estágio de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa do IFAC, inerentes à dimensão “controle” de 2012 a 2016, por universidade. | Pesquisa documental, tendo com principais fontes, os relatórios de gestão das universidades coletados nos sites das universidades ou no site do Tribunal de Contas da União e as informações inerentes aos orçamentos das universidades, coletadas no site do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). |
|---|--|

Continua

#### Continuação

|  |  |
|--|--|
| 2. Verificar o estágio de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa do IFAC, inerentes à dimensão “controle” de 2012 a 2016, por região.  | Para verificação da aderência da prática, foi realizada uma análise de conteúdo das informações contidas nos relatórios de gestão, bem como, das disponibilizadas pelo MPOG. |
| 3. Avaliar se o nível de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa do IFAC, inerentes à dimensão “controle”, o tempo de vida e o valor do orçamento exercem influência sobre o desempenho destas IFES no ranking da plataforma RUF da Folha de São Paulo, em relação:<br><br>ii.a) à nota de ensino;<br>ii.b) à nota de pesquisa;<br>ii.c) à nota de mercado;<br>ii.d) à nota de inovação;<br>ii.e) à nota de internacionalização;<br>ii.f) à nota geral. | 1) Estatística descritiva;<br>2) Teste de normalidade;<br>3) Correlação de Spearman;<br>4) Análise de correspondência – ANACOR;<br>5) Regressão Linear Múltipla.             |

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A análise de conteúdo foi realizada nos documentos coletados, a fim de verificar as práticas adotadas pelas IFES, através da utilização do roteiro de análise de Sales (2014) com a categoria “Controle”, dividida em 5 categorias: 1. Gestão de risco; 2. Auditoria interna; 3. Comitê de auditoria; 4. Controle interno e 5. Orçamento, Administração financeira e Treinamento de pessoal. Cada universidade pode pontuar no máximo 25 pontos, que seria o nível de aderência total, conforme evidenciado no Quadro 6.

A análise descritiva e inferencial foi utilizada a fim de analisar por meio de Estatística Descritiva, que, conforme Sampieri *et al.* (2006), tem como objetivo descrever os dados, os valores ou as pontuações obtidas para cada variável e a Estatística Inferencial é utilizada para testar hipóteses e estimar parâmetros.

A apresentação dos resultados ocorreu em forma de relatório, evidenciada para cada unidade ou práticas analisadas, quantas universidades as adotavam, demonstrando deste modo, quais recomendações referentes à prática de governança pública estabelecida pela IFAC (2001), possuíam maior ou menor aderência dentro das universidades.

A análise de influência entre o nível de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa do IFAC, inerentes à dimensão “controle” e o ranking da plataforma RUF da Folha de São Paulo também será apresentado na forma de relatório e seguirá os seguintes passos: 1) Estatística descritiva, 2) Teste de normalidade, 3) Correlação de Spearman, 4) Análise de correspondência – ANACOR, 5) Regressão Linear Simples, 6) Regressão Linear Múltipla e 7) Teste de média.

#### 4.4 Técnicas estatísticas de análise dos dados

Considerando os objetivos do presente estudo, para a análise dos dados, inicialmente utilizou-se a estatística descritiva, e teste de normalidade das variáveis objeto do presente estudo. Em seguida, foi utilizada ainda, o teste de Correlação de *Spearman*; a Análise de correspondência – ANACOR; Regressão Linear Múltipla e Teste de Média.

O teste de normalidade realizado foi o Kolmogorov-Smirnov, tendo em vista que a quantidade de observações excede 30 (FÁVERO *et al.*, 2009). Tal teste tem como hipóteses:

$H_0$ : a distribuição é normal, quando p-valor  $>$  nível de significância ( $\alpha$ );

$H_1$ : a distribuição não é normal, quando p-valor  $<$  nível de significância ( $\alpha$ ).

A finalidade deste teste é verificar se as variáveis consideradas no estudo seguem ou não, uma distribuição normal, a um nível de significância de 5%, o que indica 95% de segurança na fidedignidade dos resultados; e 5% de chance de a conclusão não estar correta. Quando é verificada a não normalidade, isso indica a necessidade de aplicação de testes não-paramétricos, os quais, não possuem como pré-requisito a normalidade das variáveis. Dando prosseguimento à análise, no caso da não normalidade, para verificação da existência de relação entre as variáveis, aplica-se a análise de correlação de Spearman.

Conforme Appolinário (2006), o coeficiente de correlação comporta-se entre - 1 e +1, permitindo a análise quanto à intensidade da força, que é dada pelo módulo do valor do coeficiente de Spearman e à direção da correlação entre as variáveis, que é dada pelo sinal. A força da correlação pode ser verificada a partir do valor do coeficiente:

- Absoluta: igual a 1 em módulo
- Muito forte: entre 0,81 e 0,99
- Forte: entre 0,60 e 0,80
- Moderada: entre 0,31 e 0,59
- Fraca: entre 0,11 e 0,30
- Muito fraca: entre 0,01 e 0,10
- Nula: menor que 0,01

Enquanto que a direção se refere ao sinal do coeficiente, se este for menor do que zero, a correlação é negativa, indicando que as variáveis seguem caminhos opostos, são indiretamente proporcionais; no caso contrário, a correlação será positiva, ou seja, as variáveis são diretamente proporcionais. Ressalta-se que a análise do coeficiente de correlação foi feita a fim de verificar se existe correlação entre as variáveis analisadas e se essa correlação é positiva ou negativa.

Posteriormente, a Análise de Correspondência - ANACOR foi feita visando analisar a correspondência entre o nível de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa e o desempenho das universidades federais nos âmbitos analisados. ANACOR, consiste em uma técnica “que exhibe as associações entre um conjunto de variáveis categóricas não métricas em um mapa perceptual, permitindo, dessa maneira, um exame visual de qualquer padrão ou estrutura nos dados” (FÁVERO et al., 2009, p. 272). Complementarmente, Lima (2007, p. 51) afirma que o mapa perceptual disposto pela ANACOR é a “representação visual das percepções de objetos de um indivíduo em duas ou mais dimensões e, normalmente, esse mapa tem níveis opostos de dimensões nos extremos dos eixos x e y.”.

Para possibilitar a ANACOR, as variáveis precisam ser categorizadas, ou seja, sua classificação deve ser transformada em variáveis categóricas, efetuada, neste caso, conforme as medidas quartílicas. Dessa forma, as variáveis foram categorizadas conforme os pontos de cortes estabelecidos pelos quartis 1 (25%), 2 (50%), 3 (75%) e 4 (100%), conforme exposto na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Quartis das variáveis práticas e desempenho

|                               | <b>Práticas adotadas</b> | <b>Desempenho RUF Geral</b> |
|-------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Quartil 1 – Baixo</b>      | 36,00%                   | 41,70                       |
| <b>Quartil 2 – Médio</b>      | 40,00%                   | 62,80                       |
| <b>Quartil 3 – Alto</b>       | 48,00%                   | 78,35                       |
| <b>Quartil 4 – Muito Alto</b> | 64,00%                   | 97,46                       |

Fonte: Elaboração própria.

Os níveis das variáveis de linha e de coluna assumem posições nos gráficos de acordo com a sua associação, possibilitando, assim, uma análise quanto a sua relação e correspondência. Salienta-se ainda, que a Anacor não comporta inferências de causa e efeito, ou seja, relação de dependência (FÁVERO et al., 2009).

A ANACOR tem como teste preliminar o Teste Qui-quadrado ( $X^2$ ), que visa verificar se há relação entre as variáveis, assim como, avalia a adequação da aplicação da técnica. Nesse sentido, a aplicação da Anacor requer que não haja discrepâncias entre as frequências observadas e as esperadas para cada categoria de variáveis, ou seja, que haja associação entre as variáveis (FÁVERO et al., 2009).

Adicionalmente, realizou-se a Análise de Regressão Linear Múltipla que, segundo Fávero et al. (2009, p. 346) “tem como objetivo estudar a relação entre duas ou mais variáveis explicativas, que se apresentam na forma linear”. De acordo com Cunha e Coelho (2007, p. 132) a principal característica desta técnica é “a existência de dependência estatística de uma variável denominada dependente, ou variável prevista ou explicada, em relação a uma ou mais variáveis independentes, explanatórias ou preditoras”.

Quanto à qualidade do modelo de regressão múltipla, é observada por meio do coeficiente de determinação, representado pelo  $R^2$ , o qual informa o quanto as variáveis independentes explicam a variável dependente. Além disso, é necessário testar a significância do modelo de regressão linear múltipla, feita por meio do teste F, o qual verifica se pelo menos um dos  $\beta_i$  (coeficiente estimado) é estatisticamente diferente de zero, indicando que a alteração em pelo menos uma das variáveis independentes causa alteração na variável dependente (FÁVERO et al., 2009). Em que as variáveis independentes  $x$  são o nível de governança corporativa na dimensão “Controle”, o tempo de vida das universidades e o orçamento e as variáveis dependentes  $y$  são as notas de desempenho na plataforma RUF. O modelo de regressão múltipla tem a seguinte equação:

$$Y_i = \alpha_i + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_i X_i + \varepsilon_i$$

Onde:

$Y_i$  = Desempenho no ranking da plataforma RUF em cada uma das dimensões: (i) Nota de Ensino, (ii) Nota de Pesquisa, (iii) Nota de mercado, (iv) Nota de Inovação, (v) Nota de Internacionalização e (vi) Nota Geral

$X_1$  = Nível de Aderência de governança na dimensão “Controle”

$X_2$  = Tempo de vida das universidades

$X_3$  = Orçamento das universidades

$\alpha$  = Coeficiente linear da equação

$\beta$  = Coeficiente angular da equação

$\varepsilon$  = Erro

A um nível de significância de 5%, se o valor do teste F do modelo for maior que o F crítico (Teste F), conclui-se que, pelo menos uma das variáveis explicativas apresenta significância. Logo, o modelo é não restrito, ou seja, é significativo. Vale ressaltar que foram analisados os pressupostos da regressão múltipla adequadamente, são eles: análise da multicolinearidade, ausência de autocorrelação serial, normalidade dos resíduos e homoscedasticidade.

Além disso, procedeu-se o teste de média, para analisar se há diferença significativa entre as médias do nível de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa, por região. Por se tratarem de distribuição não normal, realizou-se o teste de média Mann-Whitney. Conforme Fávero et al. (2009), o referido teste é aplicado para testar se duas amostras independentes foram extraídas de populações com médias iguais. Os autores ressaltam ainda, que este é um dos testes não-paramétricos mais poderosos e é adequado quando a hipótese de normalidade for violada.

Para a realização do teste de média Mann-Whitney, as hipóteses testadas com a finalidade de comparar as diversas subamostras independentes são:

$H_0: \mu_n = \mu_{n1}$ , quando p-valor > nível de significância ( $\alpha$ );

$H_1: \mu_n \neq \mu_{n1}$ , quando p-valor < nível de significância ( $\alpha$ ).

Admite-se que  $\mu_n$  é a média do nível de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa. Para tanto, segmentou-se a amostra completa em várias subamostras, por região brasileira.

No próximo capítulo, estão descritos e analisados os resultados, consoante o disposto na presente metodologia.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente análise de resultados contempla a estatística descritiva e os testes consoante indicados no capítulo anterior.

### 5.1 Aderência das universidades federais às práticas de Governança Corporativa

Com o intuito de alcançar o primeiro objetivo específico, foi verificado o estágio de aderência inerentes a cada uma das cinco categorias da dimensão Controle, relacionadas no quadro 3, do capítulo 2, para cada uma das universidades federais brasileiras, no que concerne, às práticas de governança corporativa do IFAC, nos anos de 2012 a 2016.

Portanto, considerando as 59 universidades pertencentes à amostra, a pontuação máxima de cada prática corresponde a 59 pontos. Para a análise da gestão de risco das universidades, foram verificados os relatórios de gestão de 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016 das mesmas, as práticas analisadas seguem na Tabela 2:

Tabela 2 - Práticas analisadas referentes à Gestão de Risco

| PRÁTICAS DA GESTÃO DE RISCO |   | 2012 |       | 2013 |       | 2014 |       | 2015 |       | 2016 |        |
|-----------------------------|---|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|--------|
|                             |   | Q    | %     | Q    | %     | Q    | %     | Q    | %     | Q    | %      |
| 1                           | Contempla mecanismos para a identificação dos riscos internos e externos à Universidade | 28   | 47,5% | 33   | 55,9% | 42   | 71,2% | 45   | 76,3% | 54   | 91,53% |
| 2                           | Contempla procedimentos de avaliação de riscos identificados                            | 14   | 23,7% | 15   | 25,4% | 17   | 28,8% | 22   | 37,3% | 23   | 38,98% |
| 3                           | Contempla procedimentos predefinidos para minimizar ou eliminar riscos identificados    | 19   | 32,2% | 34   | 57,6% | 41   | 69,5% | 44   | 74,6% | 53   | 89,83% |
| 4                           | Define mecanismos ou meios de divulgação dos riscos para informar os stakeholders       | 0    | 0,0%  | 3    | 5,1%  | 6    | 10,2% | 7    | 11,9% | 7    | 11,9%  |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Como visto na Tabela 2, em 2012, em todas das práticas de análise houve participação abaixo de 50% das universidades, ou seja, as recomendações da IFAC em relação à gestão de risco não são adotadas nem pela metade das universidades, resultado semelhante ao encontrado por Sales (2014). Em 2014, há uma melhora significativa na aderência das universidades às práticas referentes à contemplação de mecanismos para a identificação dos riscos internos e externos e referentes aos procedimentos pré-definidos para minimizar ou eliminar riscos, porém, essa melhora não ocorre nas outras práticas analisadas referentes à gestão de riscos.

No Quadro 10, pode-se observar a atuação de cada universidade no tocante a estas práticas.

Quadro 10 – Nível de aderência às práticas de Gestão de Risco recomendadas pelo IFAC

| REGIÃO   | IFES            | TOTAL DE PRÁTICAS ADOTADAS EM GESTÃO DE RISCO POR UNIVERSIDADE |      |      |      |       | REGIÃO          | IFES     | TOTAL DE PRÁTICAS ADOTADAS EM GESTÃO DE RISCO POR UNIVERSIDADE |       |       |        |      |
|--|-----------------|--|------|------|------|-------|-----------------|----------|--|-------|-------|--------|------|
|  |                 | 2012   | 2013 | 2014 | 2015 | 2016  |                 |          | 2012   | 2013  | 2014  | 2015   | 2016 |
| CENTRO-OESTE   | UNB             | 0  | 2    | 4    | 4    | 4     | SUDESTE         | UNIFAL   | 1  | 3     | 3     | 3      | 3    |
|  | UFGD            | 0  | 2    | 3    | 3    | 3     |                 | UNIFEI   | 0  | 2     | 2     | 2      | 2    |
|  | UFG             | 3  | 3    | 4    | 4    | 4     |                 | UFJF     | 0  | 0     | 1     | 1      | 1    |
|  | UFMT            | 0  | 0    | 0    | 0    | 2     |                 | UFLA     | 2  | 3     | 3     | 3      | 3    |
|  | UFMS            | 0  | 0    | 0    | 0    | 0     |                 | UFMG     | 3  | 3     | 3     | 3      | 3    |
|  | TOTAL DE PONTOS | 3  | 7    | 11   | 11   | 13    |                 | UFOP     | 0  | 0     | 0     | 0      | 2    |
|  | TOTAL DE IFES   | 5  | 5    | 5    | 5    | 5     |                 | UFSCAr   | 1  | 2     | 3     | 3      | 3    |
| MÉDIA DA REGIÃO  | 0,6             | 1,4  | 2,2  | 2,2  | 2,6  | UFSJ  |                 | 2        | 2  | 2     | 2     | 2      |      |
| NORDESTE   | UFBA            | 0  | 0    | 0    | 0    | 0     |                 | UNIFESP  | 1  | 3     | 3     | 3      | 4    |
|  | UFRB            | 2  | 2    | 2    | 2    | 2     |                 | UFU      | 0  | 0     | 0     | 0      | 0    |
|  | UNILAB          | 0  | 0    | 0    | 0    | 2     |                 | UFV      | 2  | 2     | 2     | 2      | 2    |
|  | UFPB            | 0  | 0    | 0    | 0    | 2     |                 | UFABC    | 1  | 4     | 4     | 4      | 4    |
|  | UFAL            | 3  | 3    | 3    | 3    | 3     |                 | UFES     | 0  | 0     | 2     | 2      | 2    |
|  | UFCG            | 0  | 0    | 2    | 2    | 2     |                 | UNIRIO   | 0  | 0     | 2     | 2      | 2    |
|  | UFPE            | 2  | 2    | 2    | 2    | 2     |                 | UFRJ     | 1  | 2     | 2     | 2      | 2    |
|  | UFS             | 0  | 0    | 2    | 2    | 2     |                 | UFTM     | 0  | 0     | 0     | 0      | 0    |
|  | UFC             | 3  | 3    | 3    | 4    | 4     |                 | UFVJM    | 0  | 0     | 0     | 0      | 2    |
|  | UFMA            | 0  | 0    | 0    | 0    | 2     | UFF             | 1        | 2  | 2     | 2     | 2      |      |
|  | UFPI            | 2  | 2    | 2    | 2    | 2     | UFRRJ           | 0        | 3  | 3     | 3     | 3      |      |
|  | UFRN            | 3  | 3    | 3    | 3    | 3     | TOTAL DE PONTOS | 15       | 31   | 37    | 37    | 42     |      |
|  | UNIVASF         | 0  | 0    | 2    | 2    | 2     | TOTAL DE IFES   | 19       | 19   | 19    | 19    | 19     |      |
|  | UFRPE           | 0  | 0    | 3    | 4    | 4     | MÉDIA DA REGIÃO | 0,79     | 1,63   | 1,9   | 1,9   | 2,2    |      |
|  | UFERSA          | 0  | 0    | 0    | 2    | 2     | SUL             | UFFS     | 0  | 0     | 0     | 0      | 2    |
|  | TOTAL DE PONTOS | 15   | 15   | 24   | 28   | 34    |                 | UNILA    | 2  | 2     | 2     | 2      | 2    |
|  | TOTAL DE IFES   | 15   | 15   | 15   | 15   | 15    |                 | UFCSPA   | 2  | 2     | 3     | 3      | 3    |
| MÉDIA DA REGIÃO  | 1               | 1,0  | 1,6  | 1,9  | 2,3  | UFPeI |                 | 0        | 0  | 0     | 0     | 2      |      |
| NORTE  | UNIR            | 0  | 0    | 2    | 2    | 2     |                 | UFSC     | 3  | 3     | 3     | 3      | 3    |
|  | UFRR            | 0  | 0    | 0    | 2    | 2     |                 | UFSM     | 0  | 0     | 2     | 3      | 3    |
|  | UFAC            | 2  | 2    | 2    | 2    | 2     |                 | UNIPAMPA | 3  | 3     | 3     | 3      | 3    |
|  | UNIFAP          | 0  | 0    | 0    | 0    | 0     |                 | UFPR     | 3  | 3     | 3     | 3      | 3    |
|  | UFAM            | 0  | 2    | 2    | 3    | 3     |                 | FURG     | 3  | 3     | 3     | 3      | 3    |
|  | UFOPA           | 0  | 0    | 0    | 0    | 2     |                 | UFRGS    | 3  | 3     | 3     | 3      | 3    |
|  | UFPA            | 0  | 0    | 0    | 2    | 2     |                 | UTFPR    | 3  | 3     | 3     | 3      | 3    |
|  | UFT             | 2  | 2    | 2    | 3    | 3     | TOTAL DE PONTOS | 22       | 22   | 25    | 26    | 30     |      |
|  | UFRA            | 1  | 2    | 2    | 2    | 2     | TOTAL DE IFES   | 11       | 11   | 11    | 11    | 11     |      |
|  | TOTAL DE PONTOS | 5  | 8    | 10   | 16   | 18    | MÉDIA DA REGIÃO | 2        | 2  | 2,3   | 2,4   | 2,7    |      |
|  | TOTAL DE IFES   | 9  | 9    | 9    | 9    | 9     |                 |          |  |       |       |        |      |
| MÉDIA DA REGIÃO  | 0,6             | 0,9  | 1,1  | 1,8  | 2,0  |       |                 |          |  |       |       |        |      |
| TOTAL DA PONTUAÇÃO TODAS AS IFES                                 |                 |  |      |      |      |       |                 | 60       | 83   | 107   | 118   | 137    |      |
| NÚMERO TOTAL DE IFES   |                 |  |      |      |      |       |                 | 59       |  |       |       |        |      |
| MÉDIA NACIONAL DAS IFES  |                 |  |      |      |      |       |                 | 1,0      | 1,4  | 1,8   | 2,0   | 2,3    |      |
| PONTUAÇÃO MÉDIA MÁXIMA EM GESTÃO DE RISCOS                       |                 |  |      |      |      |       |                 | 4,0      | 4,0  | 4,0   | 4,0   | 4,0    |      |
| PERCENTUAL DE ADERÊNCIA DAS IFES ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS |                 |  |      |      |      |       |                 | 25,4%    | 35,2%  | 45,3% | 50,0% | 58,1%  |      |
| ANÁLISE HORIZONTAL DA EVOLUÇÃO DA ADERÊNCIA ÀS PRÁTICAS          |                 |  |      |      |      |       |                 |          | 38,3%  | 78,3% | 96,7% | 128,3% |      |

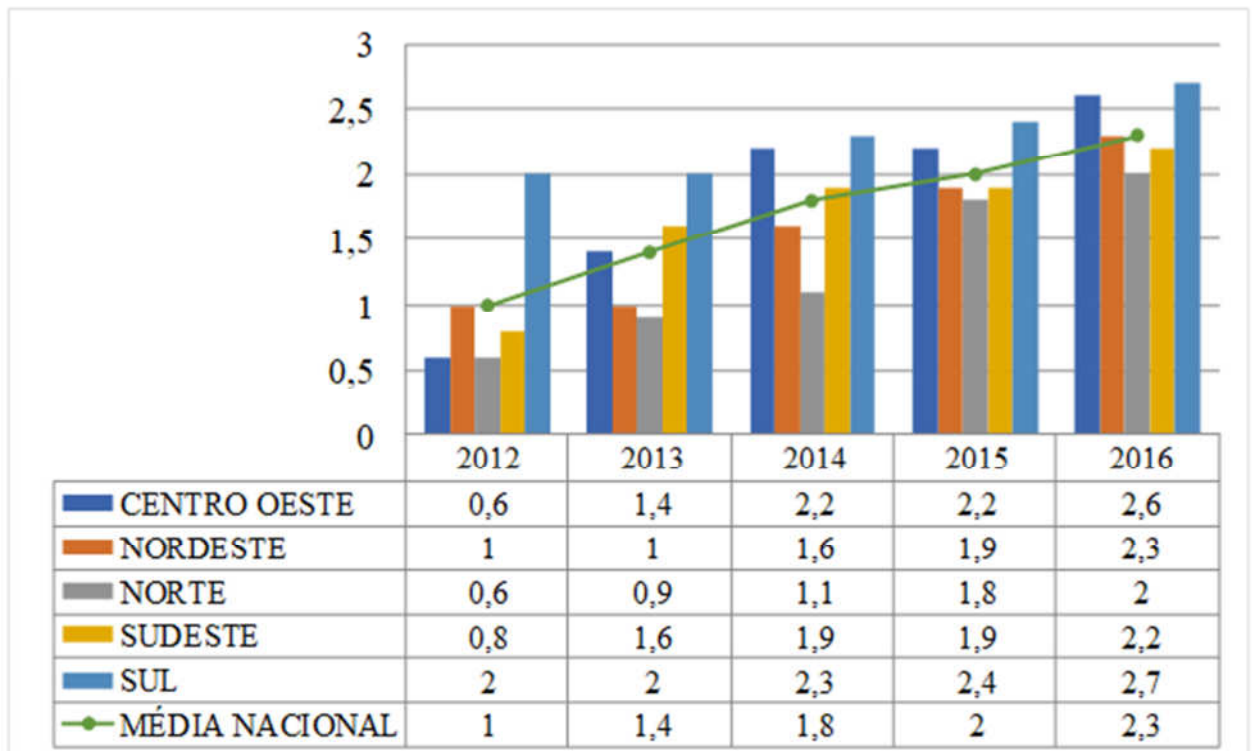
Fonte: Dados da pesquisa (2017)



Observou-se que das 59 universidades analisadas, 5 não adotam nenhuma das práticas referentes à gestão de risco no período analisado. É importante destacar que apenas cinco universidades, a UNB, UFG, UFC, UFRPE e UFABC, adotam todas as recomendações da IFAC, em um ou mais anos do período analisado. Em relação à região, a que teve melhor desempenho foi a região Sul, com a aderência de 2 ou mais práticas na categoria gestão de risco, seguida pela região Centro-oeste, com uma média de quase 2 práticas. A região Norte, foi a região com o desempenho mais baixo, a média das 9 universidades foi menor que 1 em duas das 4 práticas.

A partir do Quadro 10, elaborou-se o Gráfico 2, onde pode-se observar a evolução da aderência das universidades por região as práticas da categoria gestão de risco e nota-se que a região Sul sempre adota mais práticas que as demais regiões e está acima da média nacional, após 2013, as regiões Sudeste e Centro-oeste ficam acima na média nacional e mesmo com o aumento da aderência às práticas de gestão de risco, a região Nordeste alcança a média nacional, apenas em 2016, porém a região Norte continua abaixo da média nacional, em todo o período estudado.

Gráfico 2: Evolução da média de aderência às práticas de gestão de risco por região



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para Saraiva (2010), as instituições devem implementar a auditoria interna como

controle dos controles, com o objetivo de proporcionar à gestão da entidade a confiabilidade do sistema interno de gestão e determinar se os procedimentos em vigor são os mais adequados, propondo, caso necessário, as recomendações que consideram adequadas para resolver as falhas identificadas para a proteção do patrimônio e otimização dos recursos disponíveis.

Apesar da auditoria interna ser o órgão responsável pelo controle das universidades, as mesmas não adotam integralmente as práticas recomendadas pela IFAC, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 - Práticas analisadas referentes à Auditoria Interna

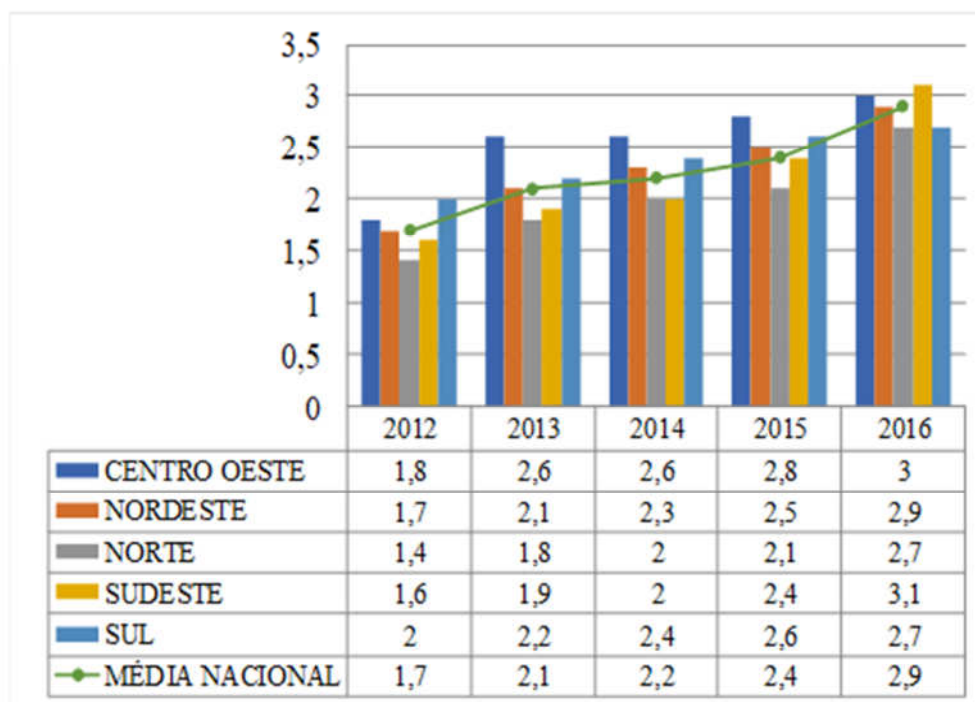
| PRÁTICAS EM AUDITORIA INTERNA |   | 2012 |        | 2013 |        | 2014 |        | 2015 |        | 2016 |        |
|-------------------------------|---|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|
|                               |   | Q    | %      | Q    | %      | Q    | %      | Q    | %      | Q    | %      |
| 1                             | Contempla orientação para que a auditoria interna elabore relatórios sobre os trabalhos realizados            | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% | 59   | 100%   |
| 2                             | Estabelece mecanismos que assegurem a independência da auditoria interna em relação ao reitor da universidade | 17   | 28,8%  | 18   | 30,5%  | 19   | 32,2%  | 20   | 33,9%  | 36   | 61,02% |
| 3                             | Estabelece como atribuição da auditoria interna revisar e avaliar o relatório de gestão da universidade       | 9    | 15,3%  | 13   | 22,0%  | 17   | 28,8%  | 30   | 50,8%  | 35   | 59,32% |
| 4                             | Determina que o cargo de auditor interno seja ocupado por meio de concurso público                            | 16   | 27,1%  | 33   | 55,9%  | 35   | 59,3%  | 36   | 61,0%  | 41   | 69,49% |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O estudo de Sales (2014) e Queiroz *et al* (2012) ratifica os resultados da Tabela 3, pois, conforme estes estudos, as principais atividades da Auditoria Interna: realização de auditorias, todas as atividades demandam de relatório e a maioria das estruturas físicas das auditorias internas estão no prédio da reitoria.

Porém, há divergência do resultado deste estudo, pois essa pesquisa mostra que em mais de 50% das universidades, o cargo de auditor interno é ocupado por meio de concurso público, informação diferente da encontrada no estudo de Sales (2014), que apontou que nenhuma universidade havia essa determinação. Há também, um crescimento de 100% na segunda prática de 2016, em relação a 2012, referente a estabelecer mecanismos que assegurem a independência da auditoria interna em relação ao reitor, 17 universidades adotaram essa prática em 2012 e em 2016, 18 universidades.

Gráfico 3: Evolução da aderência às práticas de Auditoria Interna por região



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Sobre a evolução da aderência às práticas de auditoria interna por região, no Gráfico 3, pode-se notar que a melhor média foi obtida pela região Centro-oeste com uma média entre 1,8 e 3 nas práticas analisadas, seguida pela região Sul com médias entre 2 e 2,7 no período analisado e as regiões Norte e Sudeste apresentam as médias mais baixas, mas em 2016, mostram uma melhora significativa, se aproximando da média nacional.

A atuação de cada universidade e a quantidade de práticas seguidas, em relação a categoria Auditoria Interna pode ser vista Quadro 11.

Verificou-se no Quadro 11, que no período de 2012 e 2013, a maioria das universidades adotam apenas duas das quatro práticas feitas pela IFAC, mas em 2015, há um aumento na adoção das práticas e a maioria das universidades passam a adotar três das quatro práticas.

Até 2015, apenas cinco universidades adotam 100% das práticas referentes à categoria “Auditoria Interna” em um ou mais anos do período analisado, mas em 2016, 16 universidades apresentam em seus relatórios de gestão todas essas práticas recomendadas pelo IFAC.

Quadro 11 – Nível de aderência às práticas de Auditoria Interna recomendadas pelo IFAC

| REGIÃO   | IFES            | TOTAL DE PRÁTICAS ADOTADAS EM AUDITORIA INTERNA POR UNIVERSIDADE |      |      |      |       | REGIÃO          | IFES     | TOTAL DE PRÁTICAS ADOTADAS EM AUDITORIA INTERNA POR UNIVERSIDADE |       |       |       |      |
|--|-----------------|--|------|------|------|-------|-----------------|----------|--|-------|-------|-------|------|
|  |                 | 2012   | 2013 | 2014 | 2015 | 2016  |                 |          | 2012   | 2013  | 2014  | 2015  | 2016 |
| CENTRO-OESTE   | UNB             | 2  | 3    | 3    | 4    | 4     | SUDESTE         | UNIFAL   | 2  | 2     | 2     | 2     | 3    |
|  | UFGD            | 2  | 3    | 3    | 3    | 4     |                 | UNIFEI   | 1  | 2     | 2     | 3     | 4    |
|  | UFG             | 2  | 2    | 2    | 2    | 2     |                 | UFJF     | 2  | 3     | 2     | 2     | 3    |
|  | UFMT            | 2  | 2    | 2    | 2    | 2     |                 | UFLA     | 2  | 2     | 3     | 3     | 3    |
|  | UFMS            | 1  | 3    | 3    | 3    | 3     |                 | UFMG     | 2  | 2     | 2     | 2     | 3    |
|  | TOTAL DE PONTOS | 9  | 13   | 13   | 14   | 15    |                 | UFOP     | 1  | 2     | 2     | 2     | 3    |
|  | TOTAL DE IFES   | 5  | 5    | 5    | 5    | 5     |                 | UFSCAr   | 2  | 2     | 2     | 3     | 4    |
| MÉDIA DA REGIÃO  | 1,8             | 2,6  | 2,6  | 2,8  | 3    | UFSJ  |                 | 1        | 1  | 1     | 1     | 1     |      |
| NORDESTE   | UFBA            | 1  | 2    | 2    | 3    | 4     |                 | UNIFESP  | 2  | 2     | 2     | 3     | 3    |
|  | UFRB            | 3  | 3    | 3    | 3    | 3     |                 | UFU      | 1  | 2     | 2     | 3     | 4    |
|  | UNILAB          | 0  | 1    | 1    | 1    | 1     |                 | UFV      | 1  | 2     | 2     | 3     | 3    |
|  | UFPB            | 3  | 3    | 3    | 3    | 3     |                 | UFABC    | 1  | 1     | 1     | 1     | 1    |
|  | UFAL            | 2  | 2    | 2    | 2    | 2     |                 | UFES     | 2  | 3     | 3     | 3     | 4    |
|  | UFCG            | 1  | 1    | 1    | 2    | 2     |                 | UNIRIO   | 2  | 2     | 2     | 3     | 3    |
|  | UFPE            | 3  | 4    | 4    | 4    | 4     |                 | UFRJ     | 2  | 2     | 2     | 2     | 3    |
|  | UFS             | 2  | 2    | 2    | 2    | 2     |                 | UFTM     | 1  | 1     | 1     | 2     | 4    |
|  | UFC             | 1  | 1    | 2    | 2    | 3     |                 | UFVJM    | 1  | 1     | 2     | 2     | 3    |
|  | UFMA            | 1  | 1    | 1    | 1    | 3     |                 | UFF      | 3  | 3     | 3     | 3     | 4    |
|  | UFPI            | 3  | 3    | 3    | 3    | 4     |                 | UFRRJ    | 1  | 2     | 2     | 2     | 2    |
|  | UFRN            | 1  | 1    | 1    | 1    | 1     | TOTAL DE PONTOS | 30       | 37   | 38    | 45    | 58    |      |
|  | UNIVASF         | 1  | 2    | 3    | 3    | 4     | TOTAL DE IFES   | 19       | 19   | 19    | 19    | 19    |      |
|  | UFRPE           | 1  | 4    | 4    | 4    | 4     | MÉDIA DA REGIÃO | 1,58     | 1,95   | 2,0   | 2,4   | 3,1   |      |
|  | UFERSA          | 2  | 2    | 3    | 3    | 4     | SUL             | UFFS     | 2  | 2     | 2     | 3     | 3    |
|  | TOTAL DE PONTOS | 25   | 32   | 35   | 37   | 44    |                 | UNILA    | 1  | 1     | 1     | 1     | 1    |
|  | TOTAL DE IFES   | 15   | 15   | 15   | 15   | 15    |                 | UFCSPA   | 2  | 2     | 2     | 2     | 2    |
| MÉDIA DA REGIÃO  | 1,7             | 2,1  | 2,3  | 2,5  | 2,9  | UFPeI |                 | 2        | 2  | 3     | 4     | 4     |      |
| NORTE  | UNIR            | 2  | 2    | 2    | 2    | 3     |                 | UFSC     | 2  | 2     | 2     | 3     | 3    |
|  | UFRR            | 1  | 2    | 2    | 2    | 3     |                 | UFSM     | 2  | 4     | 4     | 4     | 4    |
|  | UFAC            | 2  | 2    | 2    | 2    | 2     |                 | UNIPAMPA | 3  | 3     | 3     | 3     | 3    |
|  | UNIFAP          | 1  | 1    | 2    | 3    | 3     |                 | UFPR     | 2  | 2     | 2     | 2     | 3    |
|  | UFAM            | 1  | 2    | 2    | 2    | 2     |                 | FURG     | 2  | 2     | 2     | 2     | 2    |
|  | UFOPA           | 2  | 2    | 2    | 2    | 2     |                 | UFRGS    | 2  | 2     | 3     | 3     | 3    |
|  | UFPA            | 2  | 2    | 3    | 3    | 3     | UTFPR           | 2        | 2  | 2     | 2     | 2     |      |
|  | UFT             | 1  | 2    | 2    | 2    | 3     | TOTAL DE PONTOS | 22       | 24   | 26    | 29    | 30    |      |
|  | UFRA            | 1  | 1    | 1    | 1    | 3     | TOTAL DE IFES   | 11       | 11   | 11    | 11    | 11    |      |
|  | TOTAL DE PONTOS | 13   | 16   | 18   | 19   | 24    | MÉDIA DA REGIÃO | 2        | 2,2  | 2,4   | 2,6   | 2,7   |      |
| TOTAL DE IFES  | 9               | 9  | 9    | 9    | 9    |       |                 |          |  |       |       |       |      |
| MÉDIA DA REGIÃO  | 1,4             | 1,8  | 2,0  | 2,1  | 2,7  |       |                 |          |  |       |       |       |      |
| TOTAL DA PONTUAÇÃO TODAS AS IFES   |                 |  |      |      |      |       |                 | 99       | 122  | 130   | 144   | 171   |      |
| NÚMERO TOTAL DE IFES   |                 |  |      |      |      |       |                 | 59       |  |       |       |       |      |
| MÉDIA NACIONAL DAS IFES  |                 |  |      |      |      |       |                 | 1,7      | 2,1  | 2,2   | 2,4   | 2,9   |      |
| PONTUAÇÃO MÉDIA MÁXIMA EM AUDITORIA INTERNA  |                 |  |      |      |      |       |                 | 4,0      | 4,0  | 4,0   | 4,0   | 4,0   |      |
| PORCENTUAL DE ADERÊNCIA DAS IFES ÀS PRÁTICAS DE AUDITORIA INTERNA RECOMENDADAS PELO IFAC |                 |  |      |      |      |       |                 | 41,9%    | 51,7%  | 55,1% | 61,0% | 72,5% |      |
| ANÁLISE HORIZONTAL DA EVOLUÇÃO DA ADERÊNCIA ÀS PRÁTICAS RECOMENDADAS PELO IFAC           |                 |  |      |      |      |       |                 |          | 23,2%  | 31,3% | 45,5% | 72,7% |      |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para as recomendações referentes ao comitê de auditoria, foram examinados os relatórios dos anos 2012 a 2016. Porém, nenhuma das universidades possui comitê de auditoria, o que inviabilizou analisar as práticas recomendadas pelo IFAC a esta categoria. Resultado semelhante ao encontrado por Sales (2014), que afirma não identificar a existência desses comitês nas universidades no exercício de 2012.

Na categoria “Controle Interno”, foram examinados nos relatórios de gestão das universidades três práticas, em que buscou-se verificar a eficácia, a periodicidade em que são revisados os processos de controle e se são emitidos normas e instruções sobre procedimentos a serem seguidos.

Tabela 4 - Práticas analisadas referentes ao Controle Interno

| PRÁTICAS EM CONTROLE INTERNO |   | 2012 |        | 2013 |        | 2014 |        | 2015 |        | 2016 |        |
|------------------------------|---|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|
|                              |   | Q    | %      | Q    | %      | Q    | %      | Q    | %      | Q    | %      |
| 1                            | O relatório anual da entidade inclui uma declaração sobre a eficácia do controle interno.   | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% | 59   | 100%   |
| 2                            | Determina que os processos de controle interno sejam revisados periodicamente.  | 13   | 22,0%  | 13   | 22,0%  | 19   | 32,2%  | 20   | 33,9%  | 19   | 32,2%  |
| 3                            | Estabelece que o controle interno emita normas sobre procedimentos, bem como manuais e outras instruções, devidamente documentados. | 23   | 39,0%  | 28   | 47,5%  | 30   | 50,8%  | 30   | 50,8%  | 37   | 62,71% |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Pode-se observar através da Tabela 4, que todas as universidades apresentaram no seu relatório de gestão sobre a eficácia do controle interno, apenas cerca de 30% revisam periodicamente os processos de controle e até 2015 não chega a 50% as universidades que, em seus controles internos emitam normas e instruções de procedimentos documentados, somente em 2016, mais da metade das universidades analisadas divulgaram a adoção da prática recomendada pelo IFAC.

No Quadro 12, pode-se observar a quantidade de práticas que cada universidade adota em relação a categoria “Controle Interno”.

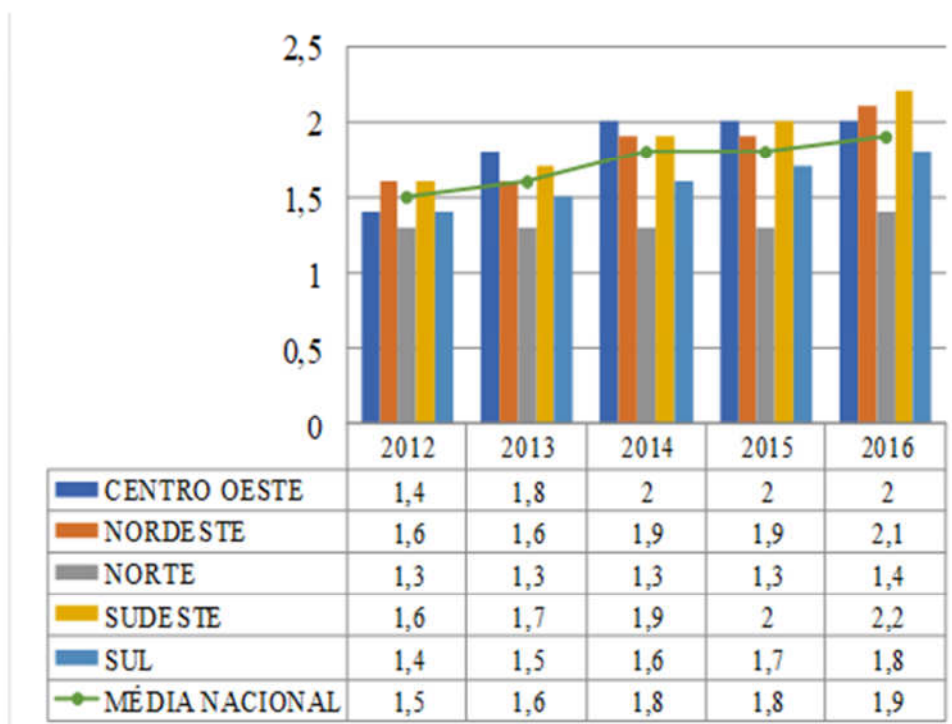
Quadro 12 – Nível de aderência às práticas de Controle Interno recomendadas pelo IFAC

| REGIÃO  | IFES            | TOTAL DE PRÁTICAS ADOTADAS EM CONTROLE INTERNO POR UNIVERSIDADE |      |      |      |      | REGIÃO          | IFES            | TOTAL DE PRÁTICAS ADOTADAS EM CONTROLE INTERNO POR UNIVERSIDADE |       |       |       |      |   |
|---|-----------------|---|------|------|------|------|-----------------|-----------------|---|-------|-------|-------|------|---|
|   |                 | 2012  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |                 |                 | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016 |   |
| CENTRO-OESTE  | UNB             | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    | SUDESTE         | UNIFAL          | 1   | 1     | 2     | 2     | 2    |   |
|   | UFGD            | 2   | 2    | 3    | 3    | 3    |                 | UNIFEI          | 2   | 2     | 2     | 3     | 3    |   |
|   | UFG             | 1   | 2    | 2    | 2    | 2    |                 | UFJF            | 2   | 2     | 2     | 2     | 2    |   |
|   | UFMT            | 1   | 1    | 1    | 1    | 1    |                 | UFLA            | 2   | 2     | 2     | 2     | 2    |   |
|   | UFMS            | 1   | 2    | 2    | 2    | 2    |                 | UFMG            | 2   | 2     | 3     | 3     | 3    |   |
|   | TOTAL DE PONTOS | 7   | 9    | 10   | 10   | 10   |                 | UFOP            | 1   | 1     | 1     | 1     | 1    |   |
|   | TOTAL DE IFES   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    |                 | UFSCAr          | 2   | 2     | 3     | 3     | 3    |   |
|   | MÉDIA DA REGIÃO | 1,4   | 1,8  | 2    | 2    | 2    |                 | UFSJ            | 1   | 1     | 1     | 1     | 2    |   |
| NORDESTE  | UFBA            | 2   | 2    | 2    | 2    | 3    |                 | UNIFESP         | 3   | 3     | 3     | 3     | 3    |   |
|   | UFRB            | 3   | 3    | 3    | 3    | 3    |                 | UFU             | 3   | 3     | 3     | 3     | 3    |   |
|   | UNILAB          | 1   | 1    | 2    | 2    | 2    |                 | UFV             | 2   | 2     | 2     | 2     | 3    |   |
|   | UFPB            | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    |                 | UFABC           | 1   | 1     | 1     | 1     | 1    |   |
|   | UFAL            | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    |                 | UFES            | 2   | 2     | 2     | 2     | 2    |   |
|   | UFCG            | 2   | 2    | 3    | 3    | 3    |                 | UNIRIO          | 1   | 1     | 1     | 1     | 2    |   |
|   | UFPE            | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    |                 | UFRJ            | 0   | 0     | 1     | 1     | 1    |   |
|   | UFS             | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    |                 | UFTM            | 2   | 2     | 2     | 2     | 2    |   |
|   | UFC             | 1   | 1    | 2    | 2    | 2    |                 | UFVJM           | 1   | 2     | 2     | 2     | 2    |   |
|   | UFMA            | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    |                 | UFF             | 1   | 2     | 2     | 2     | 2    |   |
|   | UFPI            | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    |                 | UFRRJ           | 2   | 2     | 2     | 2     | 2    |   |
|   | UFRN            | 1   | 1    | 1    | 1    | 2    |                 | TOTAL DE PONTOS | 31  | 33    | 37    | 38    | 41   |   |
|   | UNIVASF         | 1   | 1    | 1    | 1    | 1    |                 | TOTAL DE IFES   | 19  | 19    | 19    | 19    | 19   |   |
|   | UFRPE           | 1   | 1    | 2    | 2    | 2    |                 | MÉDIA DA REGIÃO | 1,63  | 1,74  | 1,9   | 2,0   | 2,2  |   |
|   | UFERSA          | 0   | 0    | 1    | 1    | 1    |                 | SUL             | UFES  | 2     | 2     | 2     | 2    | 2 |
|   | TOTAL DE PONTOS | 24  | 24   | 29   | 29   | 31   |                 |                 | UNILA   | 1     | 1     | 1     | 1    | 2 |
|   | TOTAL DE IFES   | 15  | 15   | 15   | 15   | 15   |                 |                 | UFCSPA  | 1     | 2     | 2     | 2    | 2 |
|   | MÉDIA DA REGIÃO | 1,6   | 1,6  | 1,9  | 1,9  | 2,1  |                 |                 | UFPeI   | 1     | 1     | 1     | 1    | 1 |
| NORTE   | UNIR            | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    |                 |                 | UFSC  | 1     | 1     | 1     | 1    | 1 |
|   | UFRR            | 1   | 1    | 1    | 1    | 1    |                 |                 | UFSM  | 2     | 2     | 2     | 2    | 2 |
|   | UFAC            | 1   | 1    | 1    | 1    | 1    | UNIPAMPA        |                 | 1   | 1     | 1     | 1     | 1    |   |
|   | UNIFAP          | 1   | 1    | 1    | 1    | 2    | UFPR            |                 | 1   | 1     | 2     | 2     | 2    |   |
|   | UFAM            | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    | FURG            |                 | 2   | 2     | 2     | 2     | 2    |   |
|   | UFOPA           | 1   | 1    | 1    | 1    | 1    | UFRGS           |                 | 2   | 2     | 2     | 2     | 2    |   |
|   | UFPA            | 1   | 1    | 1    | 1    | 1    | UTFPR           |                 | 2   | 2     | 2     | 3     | 3    |   |
|   | UFT             | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    | TOTAL DE PONTOS |                 | 16  | 17    | 18    | 19    | 20   |   |
|   | UFRA            | 1   | 1    | 1    | 1    | 1    | TOTAL DE IFES   | 11              | 11  | 11    | 11    | 11    |      |   |
|   | TOTAL DE PONTOS | 12  | 12   | 12   | 12   | 13   | MÉDIA DA REGIÃO | 1,45            | 1,55  | 1,6   | 1,7   | 1,8   |      |   |
|   | TOTAL DE IFES   | 9   | 9    | 9    | 9    | 9    |                 |                 |   |       |       |       |      |   |
|   | MÉDIA DA REGIÃO | 1,3   | 1,3  | 1,3  | 1,3  | 1,4  |                 |                 |   |       |       |       |      |   |
| TOTAL DA PONTUAÇÃO TODAS AS IFES  |                 |   |      |      |      |      |                 | 90              | 95  | 106   | 108   | 115   |      |   |
| NÚMERO TOTAL DE IFES  |                 |   |      |      |      |      |                 | 59              |   |       |       |       |      |   |
| MÉDIA NACIONAL DAS IFES   |                 |   |      |      |      |      |                 | 1,5             | 1,6   | 1,8   | 1,8   | 1,9   |      |   |
| PONTUAÇÃO MÉDIA MÁXIMA EM CONTROLE INTERNO  |                 |   |      |      |      |      |                 | 3,0             | 3,0   | 3,0   | 3,0   | 3,0   |      |   |
| PERCENTUAL DE ADERÊNCIA DAS IFES ÀS PRÁTICAS DE CONTROLE INTERNO RECOMENDADAS PELO IFAC |                 |   |      |      |      |      |                 | 50,8%           | 53,7%   | 59,9% | 61,0% | 65,0% |      |   |
| ANÁLISE HORIZONTAL DA EVOLUÇÃO DA ADERÊNCIA ÀS PRÁTICAS RECOMENDADAS PELO IFAC          |                 |   |      |      |      |      |                 |                 | 5,6%  | 17,8% | 20,0% | 27,8% |      |   |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No Quadro 12 e no Gráfico 4, podemos observar que as regiões com melhor desempenho em 2016, foram a Nordeste e o Sudeste, com médias acima de 2 e a região que apresenta menor aderência das práticas analisadas foram a Norte e a Sul, aparecendo abaixo da média nacional.

Gráfico 4: Evolução da aderência às práticas de Controle Interno por região



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A categoria “Orçamento, Administração Financeira e Treinamento de Pessoal” foi dividida em três unidades de análise: Orçamento; Administração Financeira e Treinamento de pessoal. Percebe-se através da Tabela 5, que todas as universidades adotam as três práticas de Orçamento. Vale salientar que todos os orçamentos são elaborados seguindo o mesmo padrão cobrado pelo Governo Federal, pois estes farão parte do orçamento global do Governo Federal. Quanto ao monitoramento dos orçamentos das universidades, é evidenciado no relatório anual da gestão.

Resultados semelhantes aos encontrados por Sales (2014), uma média de 40% das universidades evidencia uma preocupação com administração financeira, porém, todas utilizam um sistema de administração financeira, o SIAFI, Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal.

Tabela 5 - Práticas analisadas referentes ao Orçamento e Administração Financeira

| PRÁTICAS EM ORÇAMENTO E ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA |  | 2012 |        | 2013 |        | 2014 |        | 2015 |        | 2016 |        |
|--|--|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|
|  |  | Q    | %      | Q    | %      | Q    | %      | Q    | %      | Q    | %      |
| 1  | O orçamento é estruturado de acordo com os objetivos da universidade   | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% | 59   | 100%   |
| 2  | O orçamento permite mensurar os objetivos da universidade  | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% | 59   | 100%   |
| 3  | Determina a apresentação de relatórios sobre o monitoramento da execução orçamentaria e financeira da universidade | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% | 59   | 100%   |
|  |  | 2012 |        | 2013 |        | 2014 |        | 2015 |        | 2016 |        |
| Subunidade de análise- Administração Financeira  |  | Q    | %      | Q    | %      | Q    | %      | Q    | %      | Q    | %      |
| 4  | A universidade possui um sistema de administração financeira   | 12   | 20,3%  | 20   | 33,9%  | 26   | 44,1%  | 27   | 45,8%  | 27   | 46%    |
| 5  | Ocorre avaliação da gestão por meio de resultados  | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% | 59   | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para a unidade de análise Treinamento de Pessoal, foram analisados nos relatórios de gestão das universidades, quatro práticas, porém, assim como Sales (2014) evidenciou na sua pesquisa, apenas uma das práticas foi adotada. Como visto na Tabela 6, menos de 30% das universidades evidenciam adotar treinamento específico para servidores da área da gestão-financeira e não existe informação que contemple estratégias de retenção de profissionais qualificados, níveis salariais de gestores financeiros compatíveis com o mercado de trabalho e medidas adotadas de acordo com avaliações de desempenho dos gestores, no período pesquisado, tendo em vista que a gestão das universidades possui limitações quanto a oferecer “melhorias” salariais a fim de reter servidores que apresentam bom desempenho, já que a estruturação da composição remuneratória das carreiras é regida por lei, sendo assim, o gestor local não pode oferecer bônus ou aumento salarial, a fim de reter um servidor.

Tabela 6 - Práticas analisadas referentes ao Treinamento de Pessoal

| PRÁTICAS EM TREINAMENTO DE PESSOAL |   | 2012 |       | 2013 |       | 2014 |       | 2015 |       | 2016 |        |
|------------------------------------|---|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|--------|
|                                    |   | Q    | %     | Q    | %     | Q    | %     | Q    | %     | Q    | %      |
| 1                                  | Determina a oferta de programas de treinamento específicos para o servidor da área da gestão-financeira       | 6    | 10,2% | 7    | 11,9% | 10   | 16,9% | 11   | 18,6% | 16   | 27,12% |
| 2                                  | Contempla estratégias de retenção de profissionais qualificados   | 0    | 0,0%  | 0    | 0,0%  | 0    | 0,0%  | 0    | 0,0%  | 0    | 0,0%   |
| 3                                  | Define níveis salariais dos gestores financeiros compatíveis com o mercado de trabalho                        | 0    | 0,0%  | 0    | 0,0%  | 0    | 0,0%  | 0    | 0,0%  | 0    | 0,0%   |
| 4                                  | A universidade faz avaliação de desempenho dos gestores, e medidas são tomadas com suporte nestas avaliações. | 0    | 0,0%  | 0    | 0,0%  | 0    | 0,0%  | 0    | 0,0%  | 0    | 0,0%   |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)



O Quadro 13, mostra o nível de aderência às práticas de Orçamento, Administração financeira e Treinamento de pessoal, recomendadas pelo IFAC.

Quadro 13 – Nível de aderência às práticas em Orçamento, Administração financeira e Treinamento de pessoal, recomendadas pelo IFAC

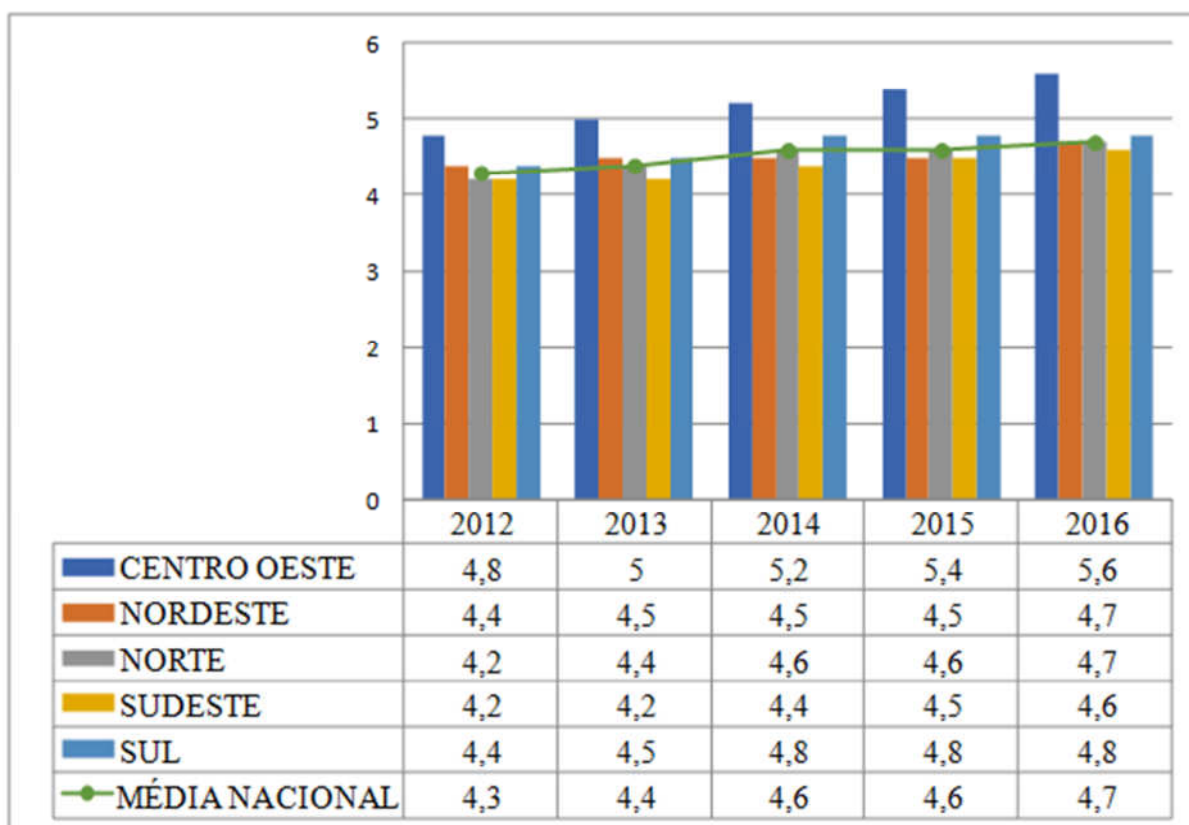
| REGIÃO  | IFES            | TOTAL DE PRÁTICAS ADOTADAS EM ORÇAMENTO, ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E TREINAMENTO DE PESSOAL |      |      |      |       | REGIÃO          | IFES            | TOTAL DE PRÁTICAS ADOTADAS EM ORÇAMENTO, ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E TREINAMENTO DE PESSOAL |       |       |       |      |
|---|-----------------|--|------|------|------|-------|-----------------|-----------------|--|-------|-------|-------|------|
|   |                 | 2012   | 2013 | 2014 | 2015 | 2016  |                 |                 | 2012   | 2013  | 2014  | 2015  | 2016 |
| CENTRO-OESTE  | UNB             | 4  | 5    | 6    | 6    | 6     | SUDESTE         | UNIFAL          | 5  | 5     | 5     | 5     | 5    |
|   | UFGD            | 5  | 5    | 5    | 5    | 6     |                 | UNIFEI          | 5  | 5     | 5     | 5     | 5    |
|   | UFG             | 5  | 5    | 5    | 6    | 6     |                 | UFJF            | 4  | 4     | 5     | 5     | 5    |
|   | UFMT            | 5  | 5    | 5    | 5    | 5     |                 | UFLA            | 4  | 4     | 4     | 4     | 4    |
|   | UFMS            | 5  | 5    | 5    | 5    | 5     |                 | UFMG            | 5  | 5     | 5     | 5     | 5    |
|   | TOTAL DE PONTOS | 24   | 25   | 26   | 27   | 28    |                 | UFOP            | 4  | 4     | 5     | 5     | 5    |
|   | TOTAL DE IFES   | 5  | 5    | 5    | 5    | 5     |                 | UFSCAr          | 4  | 4     | 4     | 4     | 5    |
| MÉDIA DA REGIÃO   | 4,8             | 5  | 5,2  | 5,4  | 5,6  | UFSJ  |                 | 4               | 4  | 5     | 5     | 4     |      |
| NORDESTE  | UFBA            | 4  | 4    | 4    | 4    | 4     |                 | UNIFESP         | 4  | 4     | 4     | 4     | 5    |
|   | UFRB            | 5  | 5    | 5    | 5    | 5     |                 | UFU             | 4  | 4     | 4     | 5     | 4    |
|   | UNILAB          | 4  | 4    | 4    | 4    | 4     |                 | UFV             | 4  | 4     | 4     | 4     | 5    |
|   | UFPB            | 5  | 5    | 5    | 5    | 5     |                 | UFABC           | 4  | 4     | 4     | 4     | 4    |
|   | UFAL            | 5  | 5    | 5    | 5    | 6     |                 | UFES            | 4  | 4     | 4     | 4     | 5    |
|   | UFCG            | 4  | 4    | 4    | 4    | 4     |                 | UNIRIO          | 4  | 4     | 4     | 4     | 4    |
|   | UFPE            | 5  | 5    | 5    | 5    | 5     | UFRJ            | 4               | 4  | 4     | 4     | 4     |      |
|   | UFS             | 4  | 5    | 5    | 5    | 5     | UFTM            | 4               | 4  | 4     | 4     | 4     |      |
|   | UFC             | 5  | 5    | 5    | 5    | 5     | UFVJM           | 4               | 4  | 5     | 5     | 5     |      |
|   | UFMA            | 4  | 4    | 4    | 4    | 4     | UFF             | 4               | 4  | 4     | 4     | 4     |      |
|   | UFPI            | 5  | 5    | 5    | 5    | 5     | UFRRJ           | 4               | 4  | 5     | 5     | 5     |      |
|   | UFRN            | 4  | 4    | 4    | 4    | 4     | TOTAL DE PONTOS | 79              | 79   | 84    | 85    | 87    |      |
|   | UNIVASF         | 4  | 4    | 4    | 4    | 5     | TOTAL DE IFES   | 19              | 19   | 19    | 19    | 19    |      |
|   | UFRPE           | 4  | 4    | 4    | 4    | 4     | MÉDIA DA REGIÃO | 4,16            | 4,16   | 4,4   | 4,5   | 4,6   |      |
|   | UFERSA          | 4  | 5    | 5    | 5    | 5     | UFES            | 4               | 4  | 4     | 4     | 4     |      |
|   | TOTAL DE PONTOS | 66   | 68   | 68   | 68   | 70    | UNILA           | 4               | 4  | 5     | 5     | 5     |      |
|   | TOTAL DE IFES   | 15   | 15   | 15   | 15   | 15    | UFCSPA          | 4               | 4  | 5     | 5     | 5     |      |
| MÉDIA DA REGIÃO   | 4,4             | 4,5  | 4,5  | 4,5  | 4,7  | UFPeI | 4               | 4               | 4  | 4     | 4     |       |      |
| NORTE   | UNIR            | 4  | 4    | 4    | 4    | 4     | SUL             | UFSC            | 4  | 4     | 5     | 5     | 5    |
|   | UFRR            | 4  | 5    | 5    | 5    | 5     |                 | UFISM           | 4  | 4     | 4     | 4     | 4    |
|   | UFAC            | 4  | 4    | 4    | 4    | 4     |                 | UNIPAMPA        | 4  | 5     | 5     | 5     | 5    |
|   | UNIFAP          | 4  | 5    | 5    | 5    | 6     |                 | UFPR            | 5  | 5     | 5     | 5     | 5    |
|   | UFAM            | 5  | 5    | 5    | 5    | 5     |                 | FURG            | 5  | 5     | 5     | 5     | 5    |
|   | UFOPA           | 4  | 4    | 4    | 4    | 4     |                 | UFRGS           | 5  | 6     | 5     | 5     | 5    |
|   | UFPA            | 4  | 4    | 4    | 4    | 4     |                 | UTFPR           | 5  | 5     | 6     | 6     | 6    |
|   | UFT             | 5  | 5    | 5    | 5    | 5     |                 | TOTAL DE PONTOS | 48   | 50    | 53    | 53    | 53   |
|   | UFRA            | 4  | 4    | 5    | 5    | 5     |                 | TOTAL DE IFES   | 11   | 11    | 11    | 11    | 11   |
|   | TOTAL DE PONTOS | 38   | 40   | 41   | 41   | 42    |                 | MÉDIA DA REGIÃO | 4,36   | 4,55  | 4,8   | 4,8   | 4,8  |
|   | TOTAL DE IFES   | 9  | 9    | 9    | 9    | 9     |                 |                 |  |       |       |       |      |
| MÉDIA DA REGIÃO   | 4,2             | 4,4  | 4,6  | 4,6  | 4,7  |       |                 |                 |  |       |       |       |      |
| TOTAL DA PONTUAÇÃO TODAS AS IFES  |                 |  |      |      |      |       |                 | 255             | 262  | 272   | 274   | 280   |      |
| NÚMERO TOTAL DE IFES  |                 |  |      |      |      |       |                 | 59              |  |       |       |       |      |
| MÉDIA NACIONAL DAS IFES   |                 |  |      |      |      |       |                 | 4,3             | 4,4  | 4,6   | 4,6   | 4,7   |      |
| PONTUAÇÃO MÉDIA MÁXIMA EM ORÇAMENTO, ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E TP                      |                 |  |      |      |      |       |                 | 9,0             | 9,0  | 9,0   | 9,0   | 9,0   |      |
| CENTUAL DE ADERÊNCIA DAS IFES ÀS PRÁTICAS DE ORÇ, ADM FINAN E TP RECOMENDADAS PELO IFAC |                 |  |      |      |      |       |                 | 48,0%           | 49,3%  | 51,2% | 51,6% | 52,7% |      |
| ANÁLISE HORIZONTAL DA EVOLUÇÃO DA ADERÊNCIA ÀS PRÁTICAS RECOMENDADAS PELO IFAC          |                 |  |      |      |      |       |                 |                 | 2,7%   | 6,7%  | 7,5%  | 9,8%  |      |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Como visto no Quadro 13, dentre as 9 práticas recomendadas pela IFAC, em Orçamento, Administração financeira e Treinamento de pessoal, a maioria das universidades adota pelo menos 5 práticas, todas referente ao orçamento, por ser padrão. Quanto à administração financeira, no máximo 6, tendo em vista que nenhuma adota práticas referentes à retenção de pessoal qualificado, nem define níveis salariais e avaliação de desempenhos dos gestores.

No Quadro 13 e no gráfico 5, pode-se notar que a região que apresenta maior aderência às práticas dessa categoria é a Centro-oeste, com uma média de 5 ou mais práticas e a região com o menor desempenho é a Sudeste, com uma média de 4 a 4,5 práticas.

Gráfico 5: Evolução da aderência às práticas de Orçamento, Administração financeira e Treinamento de pessoal por região



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

No Quadro 14, evidenciou-se o nível de aderência de cada universidade no que diz respeito ao total de práticas recomendadas pela IFAC.

Quadro 14 – Nível de aderência às práticas na dimensão Controle, recomendadas pelo IFAC

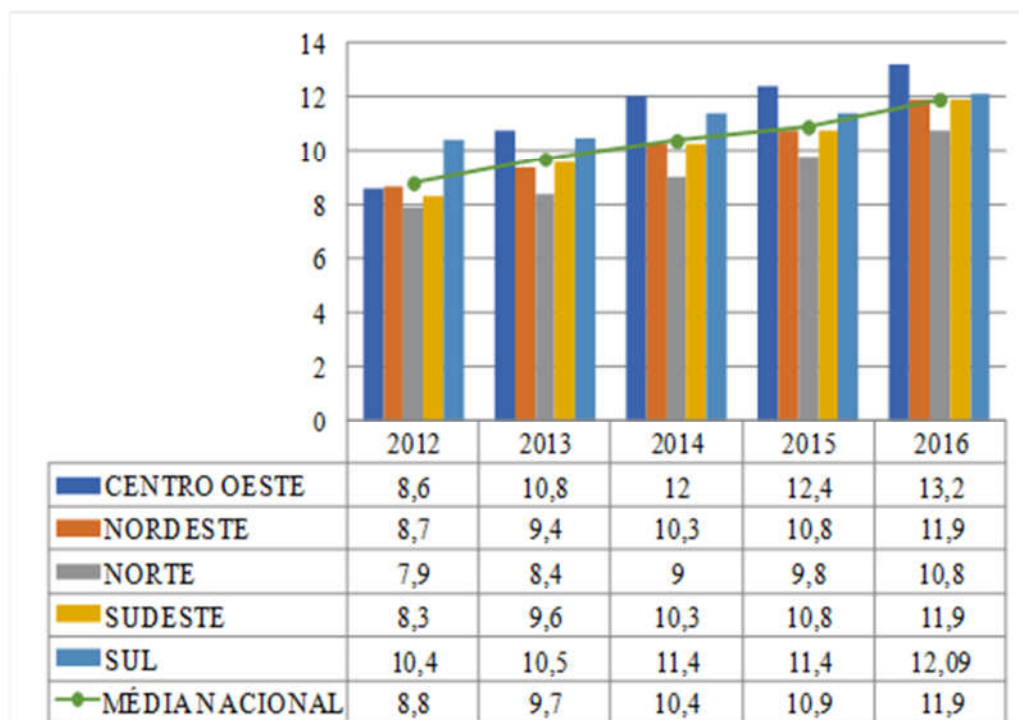
| REGIÃO   | IFES            | TOTAL DE PRÁTICAS ADOTADAS NA DIMENSÃO CONTROLE |      |      |      |      |      |      |      |      |      | REGIÃO          | IFES    | TOTAL DE PRÁTICAS ADOTADAS NA DIMENSÃO CONTROLE |      |       |       |       |       |       |       |      |     |
|--|-----------------|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------------|---------|---|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-----|
|  |                 | 2012  | %    | 2013 | %    | 2014 | %    | 2015 | %    | 2016 | %    |                 |         | 2012  | %    | 2013  | %     | 2014  | %     | 2015  | %     | 2016 | %   |
| CENTRO-OESTE   | UNB             | 8   | 32%  | 12   | 48%  | 15   | 60%  | 16   | 64%  | 16   | 64%  | SUDESTE         | UNIFAL  | 9   | 36%  | 11    | 44%   | 12    | 48%   | 12    | 48%   | 13   | 52% |
|  | UFGD            | 9   | 36%  | 12   | 48%  | 14   | 56%  | 14   | 56%  | 16   | 64%  |                 | UNIFEI  | 8   | 32%  | 11    | 44%   | 11    | 44%   | 13    | 52%   | 14   | 56% |
|  | UFG             | 11  | 44%  | 12   | 48%  | 13   | 52%  | 14   | 56%  | 14   | 56%  |                 | UFJF    | 8   | 32%  | 9     | 36%   | 10    | 40%   | 10    | 40%   | 11   | 44% |
|  | UFMT            | 8   | 32%  | 8    | 32%  | 8    | 32%  | 8    | 32%  | 10   | 40%  |                 | UFLA    | 10  | 40%  | 11    | 44%   | 12    | 48%   | 12    | 48%   | 12   | 48% |
|  | UFMS            | 7   | 28%  | 10   | 40%  | 10   | 40%  | 10   | 40%  | 10   | 40%  |                 | UFMG    | 12  | 48%  | 13    | 52%   | 13    | 52%   | 13    | 52%   | 14   | 56% |
|  | TOTAL DE PONTOS | 43  | 1,72 | 54   | 2,16 | 60   | 2,4  | 62   | 2,48 | 66   | 2,64 |                 | UFOP    | 6   | 24%  | 7     | 28%   | 8     | 32%   | 8     | 32%   | 11   | 44% |
|  | TOTAL DE IFES   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    |                 | UFSCAr  | 9   | 36%  | 11    | 44%   | 12    | 48%   | 13    | 52%   | 14   | 56% |
|  | MÉDIA DA REGIÃO | 8,6   | 34%  | 10,8 | 43%  | 12   | 48%  | 12,4 | 50%  | 13,2 | 53%  |                 | UFSJ    | 8   | 32%  | 8     | 32%   | 9     | 36%   | 9     | 36%   | 10   | 40% |
| NORDESTE   | UFBA            | 7   | 28%  | 8    | 32%  | 8    | 32%  | 9    | 36%  | 11   | 44%  |                 | UNIFESP | 10  | 40%  | 12    | 48%   | 12    | 48%   | 13    | 52%   | 14   | 56% |
|  | UFRB            | 13  | 52%  | 13   | 52%  | 13   | 52%  | 13   | 52%  | 13   | 52%  |                 | UFU     | 8   | 32%  | 9     | 36%   | 9     | 36%   | 11    | 44%   | 12   | 48% |
|  | UNILAB          | 6   | 24%  | 6    | 24%  | 7    | 28%  | 7    | 28%  | 9    | 36%  |                 | UFV     | 10  | 40%  | 10    | 40%   | 10    | 40%   | 11    | 44%   | 12   | 48% |
|  | UFPB            | 10  | 40%  | 10   | 40%  | 10   | 40%  | 10   | 40%  | 12   | 48%  |                 | UFABC   | 7   | 28%  | 10    | 40%   | 10    | 40%   | 10    | 40%   | 11   | 44% |
|  | UFAL            | 11  | 44%  | 12   | 48%  | 12   | 48%  | 12   | 48%  | 13   | 52%  |                 | UFES    | 8   | 32%  | 9     | 36%   | 11    | 44%   | 11    | 44%   | 12   | 48% |
|  | UFCE            | 7   | 28%  | 8    | 32%  | 10   | 40%  | 11   | 44%  | 11   | 44%  |                 | UNIRIO  | 7   | 28%  | 7     | 28%   | 9     | 36%   | 10    | 40%   | 11   | 44% |
|  | UFPE            | 12  | 48%  | 13   | 52%  | 13   | 52%  | 13   | 52%  | 13   | 52%  |                 | UFRJ    | 8   | 32%  | 9     | 36%   | 9     | 36%   | 9     | 36%   | 10   | 40% |
|  | UFS             | 8   | 32%  | 9    | 36%  | 9    | 36%  | 11   | 44%  | 11   | 44%  |                 | UFTM    | 7   | 28%  | 7     | 28%   | 7     | 28%   | 8     | 32%   | 10   | 40% |
|  | UFC             | 10  | 40%  | 10   | 40%  | 12   | 48%  | 13   | 52%  | 14   | 56%  |                 | UFVJM   | 6   | 24%  | 7     | 28%   | 9     | 36%   | 9     | 36%   | 12   | 48% |
|  | UFMA            | 7   | 28%  | 7    | 28%  | 7    | 28%  | 7    | 28%  | 11   | 44%  |                 | UFF     | 10  | 40%  | 11    | 44%   | 11    | 44%   | 11    | 44%   | 12   | 48% |
|  | UFPI            | 12  | 48%  | 12   | 48%  | 12   | 48%  | 12   | 48%  | 13   | 52%  | UFRJ            | 7       | 28%   | 11   | 44%   | 12    | 48%   | 12    | 48%   | 12    | 48%  |     |
|  | UFRN            | 9   | 36%  | 9    | 36%  | 9    | 36%  | 9    | 36%  | 10   | 40%  | TOTAL DE PONTOS | 158     | 6,32  | 183  | 7,32  | 196   | 7,84  | 205   | 8,2   | 227   | 9,08 |     |
|  | UNIVASF         | 6   | 24%  | 7    | 28%  | 10   | 40%  | 10   | 40%  | 12   | 48%  | TOTAL DE IFES   | 19      | 19  | 19   | 19    | 19    | 19    | 19    | 19    | 19    | 19   |     |
|  | UFRPE           | 6   | 24%  | 9    | 36%  | 13   | 52%  | 14   | 56%  | 14   | 56%  | MÉDIA DA REGIÃO | 8,32    | 33%   | 9,63 | 39%   | 10,32 | 41%   | 10,79 | 43%   | 11,9  | 48%  |     |
|  | UFERSA          | 7   | 28%  | 8    | 32%  | 9    | 36%  | 11   | 44%  | 12   | 48%  | UFES            | 8       | 32%   | 8    | 32%   | 8     | 32%   | 9     | 36%   | 11    | 44%  |     |
|  | TOTAL DE PONTOS | 131   | 5,24 | 141  | 5,64 | 154  | 6,16 | 162  | 6,48 | 179  | 7,16 | UNILA           | 12      | 48%   | 10   | 40%   | 11    | 44%   | 9     | 36%   | 10    | 40%  |     |
|  | TOTAL DE IFES   | 15  | 15   | 15   | 15   | 15   | 15   | 15   | 15   | 15   | 15   | UFCSA           | 10      | 40%   | 10   | 40%   | 12    | 48%   | 12    | 48%   | 12    | 48%  |     |
|  | MÉDIA DA REGIÃO | 8,7   | 35%  | 9,4  | 38%  | 10,3 | 41%  | 10,8 | 43%  | 11,9 | 48%  | UFPeI           | 7       | 28%   | 8    | 32%   | 8     | 32%   | 9     | 36%   | 11    | 44%  |     |
| NORTE  | UNIR            | 8   | 32%  | 8    | 32%  | 10   | 40%  | 10   | 40%  | 11   | 44%  | UFSC            | 12      | 48%   | 10   | 40%   | 11    | 44%   | 9     | 36%   | 12    | 48%  |     |
|  | UFRR            | 6   | 24%  | 8    | 32%  | 8    | 32%  | 10   | 40%  | 11   | 44%  | UFSM            | 8       | 32%   | 10   | 40%   | 12    | 48%   | 13    | 52%   | 13    | 52%  |     |
|  | UFAC            | 9   | 36%  | 9    | 36%  | 9    | 36%  | 9    | 36%  | 9    | 36%  | UNIPAMPA        | 11      | 44%   | 12   | 48%   | 12    | 48%   | 12    | 48%   | 12    | 48%  |     |
|  | UNIFAP          | 6   | 24%  | 7    | 28%  | 8    | 32%  | 9    | 36%  | 11   | 44%  | UFPR            | 11      | 44%   | 11   | 44%   | 12    | 48%   | 13    | 52%   | 13    | 52%  |     |
|  | UFAM            | 8   | 32%  | 11   | 44%  | 11   | 44%  | 12   | 48%  | 12   | 48%  | FURG            | 12      | 48%   | 12   | 48%   | 12    | 48%   | 12    | 48%   | 12    | 48%  |     |
|  | UFOPA           | 7   | 28%  | 7    | 28%  | 7    | 28%  | 7    | 28%  | 9    | 36%  | UFRGS           | 12      | 48%   | 13   | 52%   | 13    | 52%   | 13    | 52%   | 13    | 52%  |     |
|  | UFPA            | 10  | 40%  | 7    | 28%  | 8    | 32%  | 10   | 40%  | 10   | 40%  | UTEPR           | 12      | 48%   | 12   | 48%   | 14    | 56%   | 14    | 56%   | 14    | 56%  |     |
|  | UFT             | 10  | 40%  | 11   | 44%  | 11   | 44%  | 12   | 48%  | 13   | 52%  | TOTAL DE PONTOS | 115     | 4,6   | 116  | 4,64  | 125   | 5     | 125   | 5     | 133   | 5,32 |     |
|  | UFRA            | 7   | 28%  | 8    | 32%  | 9    | 36%  | 9    | 36%  | 11   | 44%  | TOTAL DE IFES   | 11      | 11  | 11   | 11    | 11    | 11    | 11    | 11    | 11    | 11   |     |
|  | TOTAL DE PONTOS | 71  | 2,84 | 76   | 3,04 | 81   | 3,24 | 88   | 3,52 | 97   | 3,88 | MÉDIA DA REGIÃO | 10,5    | 42%   | 10,5 | 42%   | 11,4  | 45%   | 11,4  | 45%   | 12,09 | 48%  |     |
|  | TOTAL DE IFES   | 9   | 9    | 9    | 9    | 9    | 9    | 9    | 9    | 9    | 9    |                 |         |   |      |       |       |       |       |       |       |      |     |
|  | MÉDIA DA REGIÃO | 7,9   | 32%  | 8,4  | 34%  | 9,0  | 36%  | 9,8  | 39%  | 10,8 | 43%  |                 |         |   |      |       |       |       |       |       |       |      |     |
| TOTAL DA PONTUAÇÃO TODAS AS IFES   |                 |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 518             | 9,8     | 570   | 10,8 | 616   | 22,72 | 642   |       | 702   | 25,64 |      |     |
| NÚMERO TOTAL DE IFES   |                 |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 59              |         |   |      |       |       |       |       |       |       |      |     |
| MÉDIA NACIONAL DAS IFES  |                 |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 8,8             | 17%     | 9,7   | 18%  | 10,4  | 39%   | 10,9  |       | 11,9  | 43%   |      |     |
| PONTUAÇÃO MÉDIA MÁXIMA NA DIMENSÃO CONTROLE  |                 |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 25,0            |         | 25,0  |      | 25,0  |       | 25,0  |       | 25,0  |       |      |     |
| PERCENTUAL DE ADERÊNCIA DAS IFES ÀS PRÁTICAS NA DIMENSÃO CONTROLE RECOMENDADAS PELO IFAC |                 |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 35,1%           |         | 38,6%   |      | 41,8% |       | 43,5% |       | 47,6% |       |      |     |
| ANÁLISE HORIZONTAL DA EVOLUÇÃO DA ADERÊNCIA ÀS PRÁTICAS RECOMENDADAS PELO IFAC           |                 |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                 |         | 10,0%   |      | 18,9% |       | 23,9% |       | 35,5% |       |      |     |

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Verificou-se que, no que diz respeito à dimensão “Controle”, apenas 18 das 59

universidades analisadas apresentaram percentual superior a 50% em 2016, no que se refere a adotar práticas de governança, recomendadas pela IFAC.

Gráfico 6: Evolução da aderência das práticas adotadas pelas universidades na dimensão “Controle” por região



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Constatou-se que, o valor máximo de práticas adotadas pelas universidades é 64% das 25 práticas recomendadas pela IFAC, referente à UNB em 2015. No Quadro 14, pode-se observar, que o nível de aderência total em 2012 é de 35% e já em 2016, é de 47,6%, um aumento de 35,5% no decorrer dos anos, no período analisado.

No gráfico 6, pode-se notar que a região que apresentou melhor desempenho em relação à aderência às práticas analisadas em relação a dimensão “Controle” foi a região Centro-oeste, seguida pela região Sul, ambas acima da média nacional, as regiões Nordeste e Sudeste tiveram a média de aderência bem próxima à média nacional, no período analisado e a região que apresentou menor aderência foi a Norte, com médias entre 8 e 10 práticas.

## 5.2 Análise dos testes estatísticos

Esta seção destina-se à apresentação e análise dos resultados obtidos na pesquisa, após terem sido realizados os testes estatísticos anteriormente mencionados. Inicialmente, é feita a análise descritiva dos dados, com a finalidade de conhecer a distribuição dos dados obtidos. Na sequência, é feita a apresentação e análise das estatísticas realizadas, a partir das técnicas Anacor, regressão múltipla e teste de média.

### 5.2.1 Análise descritiva dos dados

Preliminarmente, é faz-se necessário uma análise dos aspectos descritivos dos dados da pesquisa. Nesse sentido, são apresentadas as Tabelas 7 e 8 evidenciando a estatística descritiva das variáveis.

Tabela 7 - Estatística descritiva dos dados

|                                 | <b>ORÇAMENTO</b>     | <b>Nível aderência das práticas adotadas</b> | <b>% do número de práticas adotadas</b> | <b>NOTA DE DESEMPENHO RUF- geral</b> |
|---------------------------------|----------------------|--|---|--------------------------------------|
| <b>Observações Válidas</b>      | 295                  | 295  | 295                                     | 295                                  |
| <b>Missing</b>                  | 0                    | 0  | 0                                       | 0                                    |
| <b>Valor mínimo</b>             | R\$ 1.317.895,71     | 6,0  | 24,00%                                  | 0,00                                 |
| <b>Valor máximo</b>             | R\$ 3.068.527.632,36 | 16,0   | 64,00%                                  | 97,46                                |
| <b>Média</b>                    | R\$ 607.218.553,71   | 10,329                                       | 41,3153%                                | 60,32                                |
| <b>Mediana</b>                  | R\$ 487.505.649,86   | 10,000                                       | 40,0000%                                | 62,80                                |
| <b>Moda</b>                     | R\$ 66.716.030,64    | 12,0   | 48,00%                                  | 47,09                                |
| <b>Desvio Padrão</b>            | R\$ 513.237.541,57   | 2,1877                                       | 8,75084%                                | 22,89                                |
| <b>Coefficiente de Variação</b> | 84,52%               | 21,2%  | -                                       | 37,95%                               |

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2017)

A partir da Tabela 7, percebe-se que, quanto ao orçamento, as universidades apresentaram, em média, o valor de R\$ 607.218.553,71, o qual se mostrou bastante disperso entre as observações consideradas, uma vez que o coeficiente de variação foi de 84,52 %, indicando que há diferenciados orçamentos entre as universidades pesquisadas.

O número de práticas adotadas variou de 6 a 16, admitindo que o máximo de práticas possíveis é de 25, indicando que nenhuma das universidades aderiu a mais do que 64% das práticas possíveis. Em média, as universidades apresentaram 41,31% de aderência às práticas.

Quando ao desempenho RUF geral, observou-se que tal variável se apresentou no intervalo entre 0 e 97,46, com uma variação baixa, de 37,95%, indicando que o desempenho

geral das universidades foi mais homogêneo.

De forma mais detalhada, observou-se cada dimensão de desempenho considerado na pesquisa, conforme Tabela 8.

Tabela 8- Estatística descritiva dos dados de desempenho

|                                 | DESEMPENHO RUF- ensino | DESEMPENHO RUF- pesquisa | DESEMPENHO RUF- mercado | DESEMPENHO RUF- inovação | DESEMPENHO RUF- internacionalização |
|---------------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <b>Observações Válidas</b>      | 295                    | 295                      | 295                     | 295                      | 236                                 |
| <b>Missing</b>                  | 0                      | 0                        | 0                       | 0                        | 59                                  |
| <b>Valor mínimo</b>             | 0,00                   | 0,00                     | 0,00                    | 0,00                     | 0,00                                |
| <b>Valor máximo</b>             | 31,30                  | 53,14                    | 18,10                   | 4,89                     | 5,86                                |
| <b>Média</b>                    | 16,1947                | 31,1222                  | 8,5658                  | 2,2123                   | 2,7817                              |
| <b>Mediana</b>                  | 18,9400                | 32,3800                  | 8,1200                  | 2,5600                   | 2,8300                              |
| <b>Moda</b>                     | 0,00                   | 38,61                    | 0,00                    | 0,00                     | 1,99                                |
| <b>Desvio Padrão</b>            | 10,12073               | 10,10456                 | 6,12574                 | 1,42131                  | 1,02520                             |
| <b>Coefficiente de Variação</b> | 62,49%                 | 32,47%                   | 71,51%                  | 64,25%                   | 36,86%                              |

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2017)

Entre os desempenhos considerados no estudo, o desempenho RUF Mercado foi o que apresentou maior heterogeneidade, ou seja, mais discrepante entre as universidades, variando de 0 a 18,10 e com média de 8,5658.

Enquanto isso, o desempenho RUF Pesquisa mostrou-se mais homogêneo, com um coeficiente de variação de 32,47%, estando menos disperso nas universidades. Dos desempenhos analisados nesta pesquisa, o que apresentou maior média foi o de pesquisa, enquanto a média mais baixa foi o de inovação, o que mostra um baixo desempenho em registro de patentes, o que pode indicar também, que as universidades estão investindo mais em publicação, tendo em vista, que o principal critério de análise de desempenho das universidades nos rankings universitários é a pesquisa (LEAL, STALLIVIERI E MORAIS, 2017).

## 5.2.2 Análise de Correlação

Em busca de analisar a associação entre as variáveis da pesquisa, realizou-se a análise de correlação. Por ter dados não normais, foi necessário realizar a análise de correlação de Spearman, uma vez que esta é não paramétrica, ou seja, não tem como pré-requisito a normalidade dos dados.

Tabela 9 - Análise de Correlação das variáveis

|                                  | ANOS DE VIDA | ORÇAMENTO | % do número de práticas adotadas | DESEMP. P. RUF- ensino | DESEMP. RUF- pesquisa | DESEMP. RUF- mercado | DESEMP. RUF- inovação | DESEMP. RUF- internacionalização | DESEMP. RUF- geral |
|----------------------------------|--------------|-----------|----------------------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------------------|--------------------|
| ANOS DE VIDA                     | 1            |           |                                  |                        |                       |                      |                       |                                  |                    |
| ORÇAMENTO                        | ,530**       | 1         |                                  |                        |                       |                      |                       |                                  |                    |
| % do número de práticas adotadas | ,306**       | ,352**    | 1                                |                        |                       |                      |                       |                                  |                    |
| DESEMP. RUF- ensino              | ,484**       | ,618**    | ,475**                           | 1                      |                       |                      |                       |                                  |                    |
| DESEMP. RUF- pesquisa            | ,522**       | ,604**    | ,145*                            | ,317**                 | 1                     |                      |                       |                                  |                    |
| DESEMP. RUF- mercado             | ,557**       | ,857**    | ,313**                           | ,658**                 | ,536**                | 1                    |                       |                                  |                    |
| DESEMP. RUF- inovação            | ,642**       | ,740**    | ,340**                           | ,559**                 | ,754**                | ,743**               | 1                     |                                  |                    |
| DESEMP. RUF- internacionalização | ,313**       | ,469**    | ,034                             | ,539**                 | ,701**                | ,501**               | ,546**                | 1                                |                    |
| DESEMP. RUF- geral               | ,633**       | ,837**    | ,402**                           | ,837**                 | ,708**                | ,878**               | ,836**                | ,638**                           | 1                  |

\*\* Correlação significativa a nível de 1%

\*Correlação significativa a nível de 5%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2017)

A Tabela 9 dispõe os coeficientes de correlação para informar o grau e sentido da associação entre as variáveis. Porém, pode-se perceber que uma associação não foi significativa, ou seja, não há correlação estatisticamente significativa entre as variáveis desempenho RUF Internacionalização e % das práticas adotadas, o que indica não haver relação entre o desempenho internacionalização e as práticas adotadas de governança. Tal ausência de associação pode ter ocorrido por não estarem sendo considerados os dados de desempenho internacionalização do ano de 2012, por não serem analisados no determinado

exercício.

Especificamente, quanto à relação com a adoção de práticas, destaca-se o desempenho RUF – ensino, variável que abrange à pesquisa feita pelo Datafolha com avaliadores do MEC, uma amostra de 2.224 professores distribuídos pelo país, para analisar a qualidade de cursos superiores, o percentual de professores da instituição que têm doutorado e mestrado, o percentual de docentes que trabalham em regime de dedicação integral e de dedicação parcial e por fim, a nota no ENADE. Tal variável demonstrou maior coeficiente de correlação, portanto, maior associação com a adoção de práticas, seguido também, pelo desempenho na plataforma RUF na nota geral.

### 5.2.3 Análise de Correspondência entre a aderência às práticas de governança e o desempenho das universidades

A análise de correspondência foi aplicada com o objetivo de analisar a correspondência entre a aderência às práticas de governança e o desempenho das universidades. Para tanto, foi-se necessário, primeiramente, categorizar as variáveis de aderência às práticas de governança e o desempenho. Tal categorização foi feita a partir das medidas quartílicas, classificando as universidades, quanto à aderência às práticas de governança em nível baixo, médio, alto e muito alto, da mesma forma, procedeu-se com a variável desempenho.

Então, foi necessário inferir acerca da relação entre as variáveis utilizadas na pesquisa por meio do teste Qui-quadrado. Quanto à tal estatística, o teste de Qui-Quadrado foi significativo a um nível de 1%, permitindo, portanto, a aplicação da ANACOR. A Tabela 10 apresenta o cruzamento da quantidade de observações referentes às categorias de nível de aderência e desempenho geral das universidades.

Tabela 10 – Tabela de Correspondência – Frequência

| Nível de aderência | Desempenho Geral |       |      |            | Total |
|--------------------|------------------|-------|------|------------|-------|
|                    | Baixo            | Médio | Alto | Muito alto |       |
| <b>Baixo</b>       | 29               | 24    | 14   | 4          | 71    |
| <b>Médio</b>       | 16               | 6     | 8    | 8          | 38    |
| <b>Alto</b>        | 18               | 15    | 30   | 20         | 83    |
| <b>Muito alto</b>  | 10               | 28    | 23   | 42         | 103   |



|              |    |    |    |    |     |
|--------------|----|----|----|----|-----|
| <b>Total</b> | 73 | 73 | 75 | 74 | 295 |
|--------------|----|----|----|----|-----|

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A partir da Tabela 10, é possível observar que o nível de aderência “baixo” possui uma concentração no desempenho geral “baixo”. Seguindo a mesma perspectiva, o nível de aderência muito “alto” concentra-se no desempenho geral “muito alto”. A análise em percentual, ou seja, a frequência relativa pode ser percebida na Tabela 11.

Tabela 11- Tabela de Correspondência – Frequência relativa

| Nível de aderência | Desempenho Geral RUF – Por linha  |         |         |            | Total   |
|--------------------|-----------------------------------|---------|---------|------------|---------|
|                    | Baixo                             | Médio   | Alto    | Muito alto |         |
| <b>Baixo</b>       | 40,85%                            | 33,80%  | 19,72%  | 5,63%      | 100,00% |
| <b>Médio</b>       | 42,11%                            | 15,79%  | 21,05%  | 21,05%     | 100,00% |
| <b>Alto</b>        | 21,69%                            | 18,07%  | 36,14%  | 24,10%     | 100,00% |
| <b>Muito alto</b>  | 9,71%                             | 27,18%  | 22,33%  | 40,78%     | 100,00% |
|                    | 24,75%                            | 24,75%  | 25,42%  | 25,08%     | 100,00% |
| Nível de aderência | Desempenho Geral RUF – Por coluna |         |         |            | Total   |
|                    | Baixo                             | Médio   | Alto    | Muito alto |         |
| <b>Baixo</b>       | 39,73%                            | 32,88%  | 18,67%  | 5,41%      | 24,07%  |
| <b>Médio</b>       | 21,92%                            | 8,22%   | 10,67%  | 10,81%     | 12,88%  |
| <b>Alto</b>        | 24,66%                            | 20,55%  | 40,00%  | 27,03%     | 28,14%  |
| <b>Muito alto</b>  | 13,70%                            | 38,36%  | 30,67%  | 56,76%     | 34,92%  |
| <b>Total</b>       | 100,00%                           | 100,00% | 100,00% | 100,00%    | 100,00% |

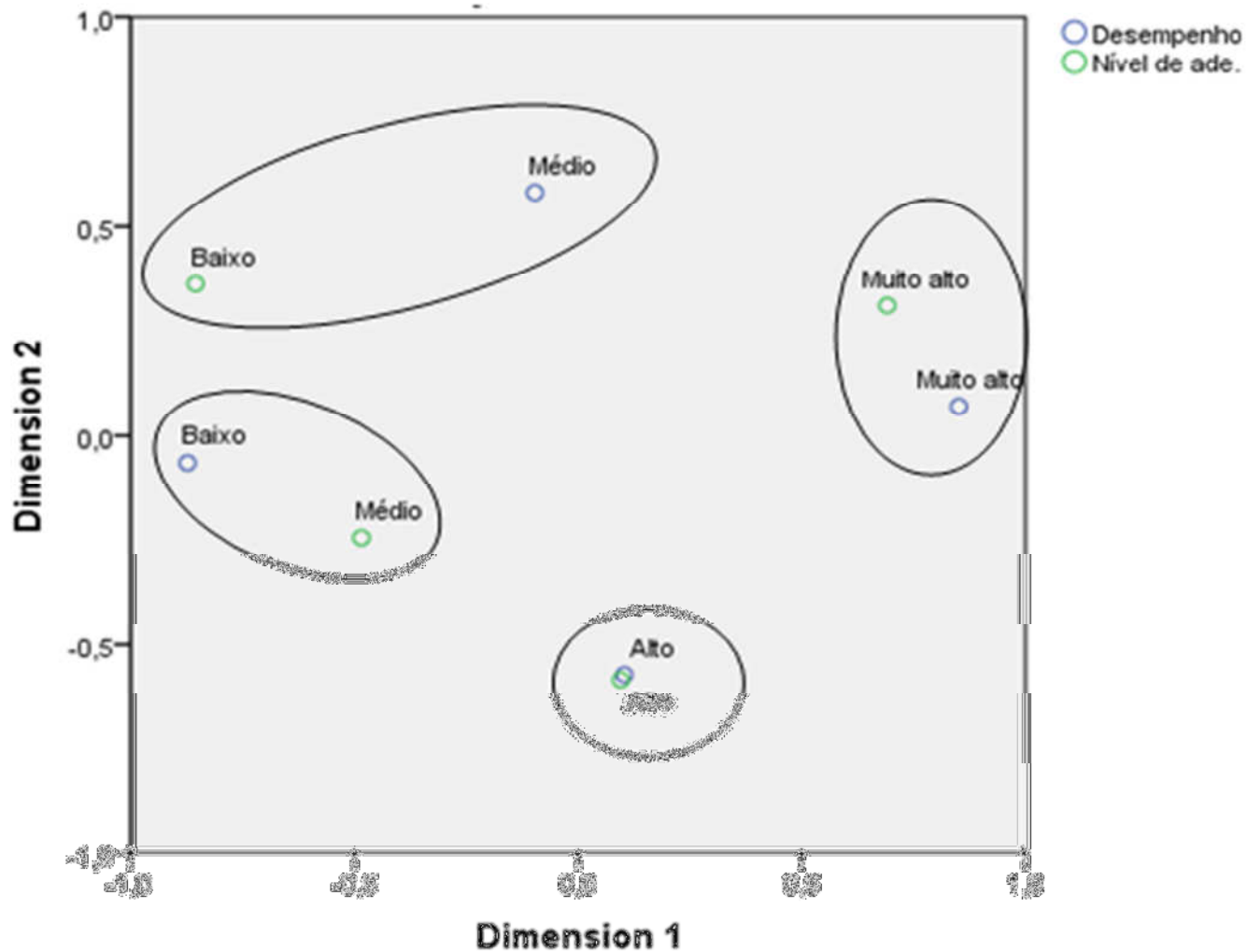
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Através da Tabela 11, verifica-se que dentre as universidades que apresentaram nível de aderência às práticas de governança “baixo”, 40,85% também apresentaram desempenho geral RUF “baixo”, de forma similar, dentre as universidades que apresentaram nível de aderência às práticas de governança “alto”, está associado ao desempenho geral RUF “alto” e um nível de aderência às práticas de governança “muito alto”, está associado às universidades com desempenho RUF “muito alto”.

Observa-se também, maior percentual de universidades com nível “alto” e “muito alto” quanto à aderência às práticas de governança e menor percentual de universidades apresentam nível “médio” de aderência às práticas de governança.

A análise de correspondência possibilita a verificação de similaridades e diferenças entre as categorias analisadas, bem como, a construção do mapa perceptual, possibilitando a visualização das relações entre as duas características da análise, nível de aderência às práticas e desempenho. O mapa perceptual é disposto na Figura 4.

Figura 4 – Mapa perceptual da relação entre o Desempenho e o Nível de aderência às práticas de governança nas universidades



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com a relação de proximidade entre as variáveis no mapa perceptual apresentado na Figura 4, pode-se verificar que desempenho geral RUF “muito alto”, se relaciona ao nível de aderência em governança “muito alto”, o desempenho geral RUF “alto” relaciona-se ao nível de aderência em governança “alto”, desempenho geral RUF “médio” relaciona-se ao nível de aderência “baixo” e desempenho geral RUF “baixo”, relaciona-se ao nível de aderência “médio”, assim como observado na tabela de correspondência, apresentada

anteriormente. Assim, pode-se concluir que quanto maior a aderência às práticas de governança, recomendadas pelo IFAC, maior será o nível desempenho no RUF.

#### 5.2.4 Regressão Linear Múltipla

Quanto à análise de regressão linear múltipla, vale salientar que foram realizados preliminarmente os testes para verificar os pressupostos de validade da regressão linear múltipla, quais sejam: análise da multicolinearidade, ausência de autocorrelação serial, normalidade dos resíduos e homoscedasticidade. Portanto, verificou-se a validade do modelo, tendo em vista que os pressupostos foram confirmados.

Tabela 12 – Análise de Regressão múltipla – Desempenho RUF – Ensino

| <b>DESEMPENHO RUF - Ensino</b> | <b>Coefficiente</b> | <b>Sig.</b> |
|--------------------------------|---------------------|-------------|
| <b>Constante</b>               | -6,6543             | 0,002*      |
| <b>Anos de Vida</b>            | 0,047               | 0,000*      |
| <b>Orçamento</b>               | 8,1779              | 0,000*      |
| <b>% de práticas adotadas</b>  | 0,372               | 0,000*      |
| <b>Estatísticas do modelo</b>  |                     |             |
| <b>Sig:</b>                    |                     | 0,000*      |
| <b>R<sup>2</sup>:</b>          |                     | 0,683       |
| <b>R<sup>2</sup> Ajustado:</b> |                     | 0,466       |

\*Correlação significativa a nível de 1%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2017)

O modelo no qual a variável dependente é o desempenho RUF Ensino, apresentado na Tabela 12, revela que anos de vida, orçamento e práticas adotadas foram variáveis significantes, apresentando um valor p inferior a 0.01.

O teste F confirmou a significância do modelo, tendo em vista, que o valor p é de aproximadamente 0,000. Assim, pode-se dizer que o modelo de regressão é válido. Além disso, a partir do valor do R, pode-se afirmar que o grau de explicação das variáveis independentes na variável dependente foi de 46,60%, no presente modelo, uma vez que o valor do R<sup>2</sup> ajustado indica que o poder explicativo da regressão linear múltipla, neste modelo. Levando em consideração as variáveis significantes, o modelo de regressão é

apresentado na equação 1.

$$\text{Desempenho RUF Ensino}_i = -6,6543 + 0,047 \times \text{Anos de Vida}_i + 8,1779 \times \text{Orçamento}_i + 0,372 \times \% \text{ práticas adotadas}_i \quad (1)$$

Tabela 13 – Análise de Regressão múltipla – Desempenho RUF Pesquisa

| DESEMPENHO RUF - Pesquisa | Coefficiente | Sig.   |
|---------------------------|--------------|--------|
| Constante                 | 21,486       | 0,000* |
| Anos de Vida              | 0,092        | 0,000* |
| Orçamento                 | 7,256        | 0,000* |
| % de práticas adotadas    | 0,007        | 0,899  |
| Estatísticas do modelo    |              |        |
| Sig:                      |              | 0,000* |
| R <sup>2</sup> :          |              | 0,595  |
| R <sup>2</sup> Ajustado:  |              | 0,354  |

\*Correlação significativa a nível de 1%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2017)

O modelo, no qual, a variável dependente é o desempenho RUF Pesquisa, dispõe que apenas anos de vida e orçamento foram variáveis significantes, apresentando um valor p inferior a 0.01, deixando práticas adotadas de fora do modelo, uma vez que não apresentou influência significativa no desempenho RUF Pesquisa.

Conforme o teste F, há a significância do modelo, tendo em vista que o valor p é de 0,000. Além disso, a partir do valor do R, pode-se afirmar que o grau de explicação das variáveis independentes na variável dependente foi de 35,40%, no presente modelo, uma vez que o valor do R<sup>2</sup> ajustado indica que o poder explicativo da regressão linear múltipla, neste modelo. Levando em consideração as variáveis significantes, o modelo de regressão é apresentado na equação 2.

$$\text{Desempenho RUF Pesquisa}_i = 21,486 + 0,092 \times \text{Anos de Vida}_i + 7,256 \times \text{Orçamento}_i \quad (2)$$

Tabela 14 – Análise de Regressão múltipla – Desempenho RUF Mercado

| DESEMPENHO RUF - Mercado | Coefficiente | Sig.   |
|--------------------------|--------------|--------|
| Constante                | -0,102       | 0,920  |
| Anos de Vida             | 0,032        | 0,000* |
| Orçamento                | 8,255        | 0,000* |
| % de práticas adotadas   | 0,047        | 0,061  |

| <b>Estatísticas do modelo</b>  |        |
|--------------------------------|--------|
| <b>Sig:</b>                    | 0,000* |
| <b>R<sup>2</sup>:</b>          | 0,815  |
| <b>R<sup>2</sup> Ajustado:</b> | 0,665  |

\*Correlação significativa a nível de 1%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2017)

O modelo, no qual, a variável dependente é o desempenho RUF Mercado, apresentado na Tabela 13, revela que anos de vida e orçamento foram variáveis significantes, apresentando um valor p inferior a 0.01, enquanto práticas adotadas não apresentou significância estatística, demonstrado não influenciar neste desempenho.

O teste F confirmou a significância do modelo, tendo em vista, que o valor p é de aproximadamente 0,000. Assim, pode-se dizer que o modelo de regressão é válido. Além disso, a partir do valor do R, pode-se afirmar que o grau de explicação das variáveis independentes na variável dependente foi de 66,50%, no presente modelo, uma vez que o valor do R<sup>2</sup> ajustado indica que o poder explicativo da regressão linear múltipla, neste modelo. Levando em consideração as variáveis significantes, o modelo de regressão é apresentado na equação 3.

$$\text{Desempenho RUF Mercado}_i = 0,032 \times \text{Anos de Vida}_i + 8,255 \times \text{Orçamento}_i \quad (3)$$

Tabela 15 – Análise de Regressão múltipla – Desempenho RUF Inovação

| <b>DESEMPENHO RUF - Inovação</b> | <b>Coefficiente</b> | <b>Sig.</b> |
|----------------------------------|---------------------|-------------|
| <b>Constante</b>                 | -0,391              | 0,138       |
| <b>Anos de Vida</b>              | 0,015               | 0,000*      |
| <b>Orçamento</b>                 | 1,242               | 0,000*      |
| <b>% de práticas adotadas</b>    | 0,026               | 0,000*      |

| <b>Estatísticas do modelo</b>  |        |
|--------------------------------|--------|
| <b>Sig:</b>                    | 0,000* |
| <b>R<sup>2</sup>:</b>          | 0,761  |
| <b>R<sup>2</sup> Ajustado:</b> | 0,580  |

\*Correlação significativa a nível de 1%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2017)

Considerando como a variável dependente o desempenho RUF Inovação, apresentado

na Tabela 15, observou-se que as variáveis “anos de vida”, “orçamento” e “práticas adotadas” foram significantes, pois apresentaram valor p inferior a 0.01.

O teste F confirmou a significância do modelo, tendo em vista, que o valor p é de aproximadamente 0,000. Assim, pode-se dizer que o modelo de regressão é válido. Além disso, a partir do valor do R, pode-se afirmar que o grau de explicação das variáveis independentes na variável dependente foi de 46,60%, no presente modelo, uma vez que o valor do R<sup>2</sup> ajustado indica que o poder explicativo da regressão linear múltipla, neste modelo. Levando em consideração as variáveis significantes, o modelo de regressão é apresentado na equação 4.

$$\text{Desempenho RUF Inovação}_i = 0,015 \times \text{Anos de Vida}_i + 1,242 \times \text{Orçamento}_i + 0,026 \times \% \text{ práticas adotadas}_i \quad (4)$$

Tabela 16 – Análise de Regressão múltipla – Desempenho RUF Internacionalização

| DESEMPENHO RUF - Internacionalização | Coefficiente | Sig.    |
|--------------------------------------|--------------|---------|
| <b>Constante</b>                     | 2,527        | 0,000** |
| <b>Anos de Vida</b>                  | 0,004        | 0,014*  |
| <b>Orçamento</b>                     | 7,863        | 0,000** |
| <b>% de práticas adotadas</b>        | -0,011       | 0,127   |
| Estatísticas do modelo               |              |         |
| <b>Sig:</b>                          |              | 0,000** |
| <b>R<sup>2</sup>:</b>                |              | 0,478   |
| <b>R<sup>2</sup> Ajustado:</b>       |              | 0,228   |

\*\*Correlação significativa a nível de 1%

\*Correlação significativa a nível de 5%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2017)

Ao considerar a variável dependente o desempenho RUF Internacionalização, apresentado na Tabela 16, verificou-se que as variáveis “anos de vida” e “orçamento” foram significantes, porém, as práticas adotadas não mostraram influência no desempenho RUF - internacionalização.

A partir do teste F confirmou-se a validade e significância do modelo, tendo em vista, que o valor p é de 0,000. Além disso, a partir do valor do R, pode-se afirmar que o grau de explicação das variáveis independentes na variável dependente foi de 22,80%, no presente

modelo, uma vez que o valor do  $R^2$  ajustado indica que o poder explicativo da regressão linear múltipla do modelo. Levando em consideração as variáveis significantes, o modelo de regressão é apresentado na equação 5.

$$\text{Desempenho RUF Internacionalização}_i = 2,527 + 0,004 \times \text{Anos de Vida}_i + 7,863 \times \text{Orçamento}_i \quad (5)$$

Tabela 17 – Análise de Regressão múltipla – Desempenho RUF Geral

| DESEMPENHO RUF - Geral   | Coefficiente | Sig.   |
|--------------------------|--------------|--------|
| Constante                | 14,60        | 0,000* |
| Anos de Vida             | 0,19         | 0,000* |
| Orçamento                | 2,57         | 0,000* |
| % de práticas adotadas   | 0,49         | 0,000* |
| Estatísticas do modelo   |              |        |
| Sig:                     |              | 0,000* |
| R <sup>2</sup> :         |              | 0,832  |
| R <sup>2</sup> Ajustado: |              | 0,692  |

\*Correlação significativa a nível de 1%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2017)

Ao considerar o desempenho RUF Geral, com maior abrangência e que leva em consideração todos os outros desempenhos anteriormente apresentados, verificou-se que as variáveis “anos de vida”, “orçamento” e “práticas adotadas” foram significantes, sugerindo que estas variáveis influenciam na formação do desempenho RUF Geral.

A partir do teste F, confirmou-se a validade e significância do modelo, tendo em vista, que o valor p é de 0,000. Além disso, o valor do  $R^2$  ajustado indica que o poder explicativo da regressão linear múltipla, neste modelo, é de 69,20%.

Levando em consideração as variáveis significantes, o modelo de regressão é apresentado na equação 6.

$$\text{Desempenho RUF Geral}_i = 14,60 + 0,19 \times \text{Anos de Vida}_i + 2,57 \times \text{Orçamento}_i + 0,49 \times \text{práticas adotadas}_i \quad (6)$$

### 5.2.5 Teste de Média

Visando verificar se há diferença significativa entre os níveis de aderência às práticas de governança recomendadas pelo IFAC na dimensão Controle das universidades da amostra, por regiões brasileiras, realizou-se o teste de média Mann-Whitney. Ressalta-se, que este teste não paramétrico foi efetuado, pois a distribuição dos dados não é normal. Os resultados do teste de média seguem na Tabela 18.

Tabela 18 – Teste Mann-Whitney

| <b>Regiões</b>                   | <b>N</b> | <b>Mean Rank</b> |
|----------------------------------|----------|------------------|
| <b>Centro-Oeste</b>              | 25       | 177,66           |
| <b>Nordeste</b>                  | 75       | 146,64           |
| <b>Norte</b>                     | 45       | 102,68           |
| <b>Sudeste</b>                   | 96       | 144,13           |
| <b>Sul</b>                       | 54       | 180,81           |
| <b>Total</b>                     | 295      |                  |
| <b>Teste estatístico</b>         |          |                  |
| % do número de práticas adotadas |          |                  |
| <b>Chi-Square</b>                |          | 24,371           |
| <b>Df</b>                        |          | 4                |
| <b>Sig.</b>                      |          | 0,000*           |

\*Correlação significativa a nível de 1%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2017)

Conforme a Tabela 18, percebe-se que o nível de significância observado do teste é de 0,000, ou seja, inferior a 0,01, indicando rejeição à hipótese nula, o que significa, que há diferenças nas distribuições das amostras. Dessa forma, conclui-se que há diferença entre o nível de adoção das práticas de governança entre as universidades por região, sendo que, conforme a Tabela 17, observa-se que a média se comporta na seguinte ordem decrescente por nível de adoção as práticas de governança recomendadas pelo IFAC: Sul, Centro-Oeste, Nordeste, Sudeste e Norte.

Corroborando com as informações já apresentadas no Gráfico 6 deste capítulo, em que a região Sul tem aderência às práticas de governança acima da média nacional, em todo o período analisado, seguido pela região Centro-oeste e a região Norte que aparece em última posição, obteve médias de níveis de aderência sempre abaixo da média nacional.

### 5.2.6 Síntese dos resultados



A análise de correlação de Spearman evidenciou que há correlação significativa entre a aderência às práticas de governança recomendadas pelo IFAC e o desempenho RUF Ensino, desempenho RUF Inovação e o desempenho RUF Geral, com grau de correlação positivo moderado, resultado similar com o desempenho RUF Pesquisa e desempenho RUF Mercado, com grau de correlação positivo, porém fraco. Porém, não há correlação estatisticamente significativa entre o desempenho RUF internacionalização e as práticas de governança recomendadas, resultados evidenciados na Tabela 9.

A análise de correspondência (Anacor) mostrou que a correspondência entre as universidades que apresentaram nível de aderência alto possui uma concentração no desempenho geral alto. Seguindo a mesma perspectiva, o nível de aderência muito alto concentra-se no desempenho geral muito alto, resultados evidenciados nas Tabela 10 e na Figura 4.

Na Tabela 11, a Anacor apontou também, que mais universidades apresentaram nível “alto” e “muito alto”, quanto à aderência às práticas de governança, um total de 63,06%, sendo 28,14% das universidades com nível “alto” e 34,92% das universidades com nível “muito alto”, enquanto menos universidades apresentam nível “baixo” e “médio” de aderência às práticas de governança, sendo 24,07% das universidades com nível “baixo” e 12,88% das universidades com nível “médio”.

Quanto à análise de regressão múltipla, que tem o objetivo de estudar a existência de dependência estatística de uma variável denominada dependente ou explicada, em relação a uma ou mais variáveis independentes, o modelo no qual, a variável dependente é o desempenho RUF Ensino, apresentado na Tabela 12, revela que “anos de vida”, “orçamento” e “práticas adotadas” foram as variáveis significantes, apresentando um valor p inferior a 0.01. O teste F confirmou a significância do modelo, assim, pode-se dizer que o modelo de regressão é válido. Além disso, a partir do valor do R, pode-se afirmar que o grau de explicação das variáveis independentes na variável dependente foi de 46,60%.

O modelo no qual, a variável dependente é o desempenho RUF Pesquisa, as variáveis independentes significantes são apenas os “anos de vida” e o “orçamento”, já a variável “práticas adotadas” não apresentou influência significativa no desempenho RUF Pesquisa e por isso, não entraram no modelo. O grau de explicação das variáveis independentes na variável dependente de 35,40%

Assim como o desempenho RUF Pesquisa, o modelo em que a variável dependente é o desempenho RUF Mercado, as variáveis independentes significantes são: os “anos de vida” e o “orçamento”, com grau de explicação das variáveis independentes na variável dependente

de 66,50%, como mostra a Tabela 14, a variável “práticas adotadas” não entrou no modelo, pois não apresentou influência significativa para variável desempenho RUF Mercado.

Já em relação ao modelo, em que a variável dependente é o desempenho RUF Inovação, apresentado na Tabela 15, observou-se que as variáveis “anos de vida”, “orçamento” e “práticas adotadas” foram significantes, o teste F confirmou a significância do modelo. Além disso, pode-se afirmar que o grau de explicação das variáveis independentes na variável dependente foi de 46,60%, no presente modelo, uma vez que o valor do  $R^2$  ajustado indica que o poder explicativo da regressão linear múltipla, neste modelo.

O modelo no qual, a variável dependente é o desempenho RUF internacionalização, dispõe que apenas “anos de vida” e “orçamento” foram variáveis significantes, deixando “práticas adotadas” de fora do modelo, uma vez que não apresentou influência significativa no desempenho RUF internacionalização, com grau de explicação das variáveis independentes na variável dependente de 22,8%, respectivamente.

Por fim, no modelo que tem como variável dependente o desempenho RUF Geral, variável com maior abrangência e que leva em consideração todos os outros desempenhos anteriormente apresentados, verificou-se que as variáveis “anos de vida”, “orçamento” e “práticas adotadas” foram significantes, sugerindo que estas variáveis influenciam na formação do desempenho RUF Geral. Além disso, o valor do  $R^2$  ajustado indica que o poder explicativo da regressão linear múltipla, neste modelo, é de 69,20%.

Para verificar se há diferença significativa entre os níveis de aderência às práticas de governança na dimensão Controle das universidades da amostra, por regiões brasileiras, foi utilizado o teste de média Mann-Whitney, não paramétrico, pois a distribuição dos dados não é normal, concluiu-se que há diferença significativa entre as universidades por regiões brasileiras, e na Tabela 18, verificou-se que a ordem em que a média das regiões se comportam ocorre na seguinte ordem decrescente por nível de adoção as práticas de governança recomendadas pelo IFAC: Sul, Centro-Oeste, Nordeste, Sudeste e Norte.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais do trabalho seguem estruturadas em seções destinadas a mostrar os seguintes assuntos: i) o alcance dos objetivos, ii) o resultado do teste das hipóteses e a resposta ao problema da pesquisa, iii) as limitações da pesquisa e sugestões para novos estudos.

### 6.1 Alcance dos objetivos

O objetivo geral do trabalho, constante no primeiro capítulo, foi atingido no capítulo cinco, o qual trouxe a análise dos resultados da pesquisa, contendo a análise da aderência às práticas de governança recomendadas pelo IFAC (seção 5.1) e a análise da influência das práticas de governança sobre o desempenho RUF (5.2).

Quanto aos objetivos específicos, observem-se, um a um:

*i) Verificar o estágio de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa do IFAC, inerentes à dimensão “controle” de 2012 a 2016, por universidade.*

A dimensão controle foi dividida em quatro categorias: Gestão de Risco (quatro práticas recomendadas), Auditoria Interna (quatro práticas recomendadas), Comitê de Auditoria (cinco práticas recomendadas), Controle Interno (três práticas recomendadas) e Orçamento, Administração Financeira e Treinamento de Pessoal (nove práticas recomendadas) para o alcance do objetivo específico, verificar as práticas de governança adotadas nas universidades federais brasileiras, na dimensão Controle;

Para isso, esse estudo realizou uma pesquisa documental tendo com principais fontes os relatórios de gestão das universidades coletados nos sites das universidades ou no site do Tribunal de Contas da União e as informações inerentes aos orçamentos das universidades, coletadas no site do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

Sintetizando os resultados, verificou-se que, na dimensão Controle, as universidades adotam 47,6% das práticas recomendadas pela IFAC em 2016, apresentando um crescimento de 35% em relação ao nível de aderência das práticas adotadas pelas universidades em 2012. Cabe ressaltar, que os resultados obtidos nesta pesquisa se referem exclusivamente às universidades federais brasileiras, não podendo deste modo, generalizar estes resultados a instituições de características distintas destas pesquisadas.

*ii) Verificar o estágio de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa do IFAC, inerentes à dimensão “controle” de 2012 a 2016, por região.*

Para verificação da aderência das práticas de governança por região, foi realizada uma análise de conteúdo das informações contidas nos relatórios de gestão, bem como, das disponibilizadas pelo MPOG. As informações analisadas sobre as universidades foram separadas por região, todas as regiões apresentaram médias crescentes no período analisado, o que mostra a importância dada pelas universidades em adotar as práticas de governança. A região Sul obteve a maior média em 2012, alcançando 42% das práticas adotadas, sendo superada nos demais anos do período analisado pela região Centro-oeste, que apresentou média de 53% em 2016 e a universidade que apresentou o maior nível de adoção das práticas foi a UNB, com nível de 64%.

Pode-se observar no Quadro 14, que a região Nordeste teve um crescimento de 37% em 2016, se comparado com a média 35% apresentada em 2012. A região Sudeste evidenciou 48% em média de adoção das práticas recomendadas em 2016, enquanto a região Norte apresentou média de 43% no mesmo período. Por fim, foi realizado o teste de média de Mann-Whitney que revelou que as médias das regiões brasileiras apresentaram diferença significativa.

*iii) Avaliar se o nível de aderência das universidades federais brasileiras às práticas de governança corporativa do IFAC, inerentes à dimensão “controle”, o tempo de vida e o valor do orçamento exercem influência sobre o desempenho destas IFES no ranking da plataforma RUF da Folha de São Paulo, em relação: à nota de ensino; à nota de pesquisa; à nota de mercado; à nota de inovação; à nota de internacionalização e à nota geral.*

O último objetivo específico da pesquisa foi atingido na seção 5.2, onde foi apresentada a Estatística descritiva, Correlação de Spearman, Análise de correspondência – ANACOR, o teste de média Kruskal Walls e a Regressão Linear Múltipla.

## **6.2 Teste das hipóteses e resposta ao problema da pesquisa**

Foi empregado o teste das hipóteses para verificar se as práticas de governança corporativa recomendadas pelo IFAC, na dimensão ‘controle’, juntamente com os anos de vida e o orçamento influenciam o desempenho das universidades brasileiras no ranking da plataforma RUF da Folha de São Paulo. Para tanto, foram testadas seis hipóteses, todas apresentadas na seção 3.3.1 do capítulo 3, por meio da análise de regressão múltipla.

Ao serem analisados individualmente cada desempenho, nem todas as variáveis independentes (anos de vida, orçamento e práticas adotadas) mostraram exercer influência sobre a variável dependente, no caso, sobre as notas das seis dimensões da avaliação da Plataforma RUF: ensino, pesquisa, mercado, inovação, internacionalização e geral. Os resultados das análises de regressão para o teste das hipóteses indicaram:

*i)  $H_1$ : A nota de ensino da plataforma RUF sofre influência dos seguintes fatores: nível de aderência de governança das categorias da dimensão Controle, do tempo de vida da universidade e do valor do seu orçamento.*

A nota de ensino é uma variável dependente, na equação do modelo de regressão revelou que a variável ensino sofre influência do nível de aderência às práticas de governança recomendadas pelo IFAC, do orçamento e dos anos de vida e, os coeficientes angulares foram positivos, influenciando assim, diretamente e positivamente, o grau de explicação das variáveis independentes na variável dependente foi de 46,60%. Logo, confirmando  $H_1$ .

*ii)  $H_2$ : A nota de pesquisa da plataforma RUF sofre influência dos seguintes fatores: nível de aderência de governança das categorias da dimensão Controle, do tempo de vida da universidade e do valor do seu orçamento.*

A nota de pesquisa é uma variável dependente, na equação do modelo de regressão revelou que a variável pesquisa sofre influência apenas do “orçamento” e dos “anos de vida” e, tendo os coeficientes angulares positivos, influenciando assim, diretamente e positivamente, o grau de explicação das variáveis independentes na variável “dependente”, que foi de 35,40%. Logo, a  $H_2$  foi parcialmente aceita.

*iii)  $H_3$ : A nota de mercado da plataforma RUF sofre influência dos seguintes fatores: nível de aderência de governança das categorias da dimensão Controle, do tempo de vida da universidade e do valor do seu orçamento.*

A nota de mercado é uma variável dependente, na equação do modelo de regressão revelou que a variável “mercado”, sofre influência apenas do “orçamento” e dos “anos de vida” e, tendo os coeficientes angulares positivos, influenciando assim, diretamente e positivamente, com o grau de explicação das variáveis independentes na variável dependente foi de 66,50%. Logo,  $H_3$  foi parcialmente aceita.

*iv)  $H_4$ : A nota de inovação da plataforma RUF sofre influência dos seguintes fatores: nível de aderência de governança das categorias da dimensão Controle, do tempo de vida da universidade e do valor do seu orçamento.*

A nota de inovação é uma variável dependente, na equação do modelo de regressão, revelou que a variável “inovação” sofre influência do nível de aderência às práticas de

governança recomendadas pelo IFAC, do “orçamento” e dos “anos de vida” e, os coeficientes angulares foram positivos, influenciando assim, diretamente e positivamente, com grau de explicação das variáveis independentes na variável dependente foi de 46,60%. Logo, confirmando  $H_4$ .

v)  $H_5$ : *A nota de internacionalização da plataforma RUF sofre influência dos seguintes fatores: nível de aderência de governança das categorias da dimensão Controle, do tempo de vida da universidade e do valor do seu orçamento.*

A nota de internacionalização é uma variável dependente, na equação do modelo de regressão e revelou que a variável “internacionalização”, sofre influência apenas do “orçamento” e dos “anos de vida” e, tendo os coeficientes angulares positivos, influenciando assim, diretamente e positivamente, o grau de explicação das variáveis independentes na variável dependente foi de 22,80%. Logo,  $H_5$  foi parcialmente aceita.

vi)  $H_6$ : *A nota geral da plataforma RUF sofre influência dos seguintes fatores: nível de aderência de governança das categorias da dimensão Controle, do tempo de vida da universidade e do valor do seu orçamento.*

A nota de geral é uma variável dependente, na equação do modelo de regressão revelou que a variável “ensino” sofre influência do nível de aderência às práticas de governança recomendadas pelo IFAC, do “orçamento” e dos “anos de vida” e, os coeficientes angulares foram positivos, influenciando assim, diretamente, positivamente, indicando assim, que o poder explicativo da regressão linear múltipla, neste modelo, é de 69,20%. Logo, confirmando  $H_6$ .

Testadas as seis hipóteses, três delas foram parcialmente aceitas, porque a variável nível de aderência às práticas de governança adotadas não influenciaram o Desempenho RUF. Face o exposto, tem-se a seguinte resposta ao problema da pesquisa: as variáveis independentes: práticas de governança, anos de vida e orçamento influenciam positivamente de forma significativa as variáveis dependentes: desempenho RUF Ensino, desempenho RUF Inovação e desempenho RUF Geral. Cabe acrescentar que, as práticas de governança da dimensão Controle não foram significantes para as variáveis dependentes desempenho RUF pesquisa, desempenho RUF mercado e desempenho RUF internacionalização, sendo que essas variáveis dependentes são influenciadas pelas variáveis independentes anos de vida e orçamento.

O presente estudo limitou-se às práticas de governança recomendadas pelo IFAC referentes a dimensão Controle, porém as práticas de governança publicadas pelo IFAC abrangem, além de Controle, mais três dimensões: i) Padrões de Comportamento, ii) Estrutura

e Processos Organizacionais e iii) Relatórios Externos. O que indica que outras práticas podem influenciar no desempenho RUF das universidades brasileiras.

Sugere-se então, que estudos futuros ampliem a abrangência da pesquisa para as demais dimensões apresentadas pelo IFAC ou ainda que em pesquisas futuras, a presente pesquisa seja replicada em instituições públicas de natureza distintas das universidades federais.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA-FILHO, N.. Rankings, Vikings, Masters & Colleges: Dilemas da Universidade Brasileira no Contexto da Internacionalização. In: José Luiz Villar; Remi Castioni. (Org.). **O Projeto da UnB e a Educação Brasileira - Diálogos entre Anísio e Darcy**. 1ed.Brasília: Verbena Editora, 2012, p. 218-244.
- ALTBACH, P.G. (2006). “**The dilemmas of ranking**”. *International Higher Education* 42 (Winter).
- ALVES, Lauro Eduardo Soutello. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.4, p.78-86, out./dez. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902001000400009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000400009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17 jul. 2017.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, Jose Paschoal. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. In: **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. Atlas, 2004.
- APPOLINÁRIO, Fábio. *Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa*. 1 ed. São Paulo: Editora Thomson, 2006.
- ASSAF NETO, A. *Mercado Financeiro*. 9. ED. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 1977. **Correspondência: Daiane Dal Pai Rua Santana**, 2008.
- BARRET, P. Achieving better practice corporate governance in the public sector. AM Auditor General for Australia. 2005. Disponível em: <https://www.anao.gov.au/>. Acesso em: 20 jan.2016.
- BATISTA, Edimilson Monteiro. *Governança no setor público: uma análise das práticas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte*. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2016.
- BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista do BNDES, Rio de Janeiro**, v. 12, n. 24, 2005.
- BRAGA, Lamartine Vieira et al. O papel do governo eletrônico no fortalecimento da governança do setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 59, n. 1, p. 05-21, 2014.
- BRANCO, Cláudio Souza Castello; DA CRUZ, Cláudio Silva. A prática de governança corporativa no setor público federal. **Revista do TCU**, n. 127, p. 20-27, 2013.
- BRASIL. **Constituição** (1988). **Constituição** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado **Federal**: Centro Gráfico, 1988. 292 p.



BRITTO, Érica Apgaua de. Governança e accountability no setor público: auditoria operacional como instrumento de controle das ações públicas a cargo do TCEMG. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte**, v. 32, n. 1, p. 53-70, 2014.

BUELA-CASAL, G.; GUTIÉRREZ-MARTÍNEZ, O.; BERMÚDEZ-SÁNCHEZ, M.P.; VADILLO-MUÑOZ, O. (2007). “Comparative study of international academic rankings of universities”. **Budapest Scientometrics**, Vol. 71, nº. 3 p.349–365.

CANADIAN INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS (CICA 1997): Guidance on Assessing Control – The CoCo Principles, disponível em <http://www.cica.ca>, acesso em em 27 dez 2016.

CAPPELLESSO, Gécica; FIGUEIREDO, Lílian Mendes; DE LIMA, Diana Vaz. A contribuição dos novos padrões contábeis para a governança corporativa do setor público brasileiro. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 3, 2016.

CAVALCANTE, Mônica Clark Nunes. *Dimensões de governança no setor público: estudo das controladorias federal e estaduais brasileiras*. Dissertação (mestrado)- Universidade Federal do Ceará, 2011.

CAVALCANTE, Mônica Clark Nunes; DE LUCA, Márcia Martins Mendes. Controladoria como instrumento de governança no setor público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 1, 2013.

CHARON, A. e WAUTERS, J.P. (2008). University ranking: a new tool for the evaluation of higher education in Europe. **Nephrology Dialysis Transplantation**, 23(1), 62-64. doi: 10.1093/ndt/ gfm279

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. Internal control. 1992. Disponível em: <http://www.coso.org/ICIntegratedFramework-summary.htm>. Acesso em: 11 jul 2016.

CUNHA, Jacqueline V. A.; COELHO, Antônio C. Regressão linear múltipla. In. CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS-FILHO, J. Maria (Coord.). *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, 2007, p. 131-231.

CVM: Comissão de Valores Mobiliários. Recomendações da CVM sobre governança corporativa. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br/port/public/cartilha/cartilha.doc>>. Acesso em 05 jun de 2016.

DA COSTA, Gleimíria Batista et al. Desenvolvimento sustentável: governança e indicadores para o setor público. **Revista Grifos**, v. 21, n. 32/33, p. 57-75, 2014.

DA SILVA ZONATTO, Vinícius Costa; FERNANDES, Francisco Carlos. Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação no 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. **rap—rio de Janeiro**, v. 44, n. 1, p. 119-42, 2010.

DE CARVALHO FERREIRA, Glinton José Bezerra. Governança Corporativa aplicada ao Setor Público: O Controle Interno como um dos núcleos de implementação. **Revista Controle (Online)**, v. 14, n. 1, p. 39-73, 2016.

DE SOUZA MELO, Lidiana Fonseca et al. O processo de implementação das normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público: Desafios e perspectivas para a governança pública municipal em interface com o mercado e a sociedade. **Revista FSA (Faculdade Santo Agostinho)**, v. 11, n. 3, p. 71-95, 2014.

DOS SANTOS, Andresson Fernandes Araújo et al. Estudo da percepção dos princípios de governança aplicado ao setor público na gestão do plano de desenvolvimento da educação superior brasileira. REUni: Um estudo na Universidade Federal de Pernambuco. **Registro Contábil**, v. 3, n. 2, p. 104-133, 2012.

FAUSTO, Sibele; MUGNAINI, Rogério. Os rankings como objeto dos estudos métricos da informação. **XIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB)**, 2013.

FÁVERO, Luiz P. L.; BELFIORE, Patrícia P.; CHAN, Betty L.; SILVA, Fabiana L. da. *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. São Paulo: Campus, 2009.

FEDERKEIL, G.; VAN VUGHT F. A.; WESTERHEIJDEN, D. F. (2012). "Classifications and rankings". In Maassen, P., Müller, J. (2012). **Higher Education Dynamics**, Vol. 37, 2012, p.25-37

FOLHA DE S. PAULO. Como é feito o Ranking Universitário Folha. 2013. Disponível em: <http://ruf.folha.uol.com.br/2013/comoefeitooruf/>. Acesso em 14 de jul. 2013.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, v. 5, n. 61, 2002.

HARRISON, James J.H. *Corporate governance in the NHS – an assessment of boardroom practice*. **Corporate Governance**, v.3, n.3, 07/1998.

HAZELKORN, E. Os rankings e a batalha por excelência de classe mundial: estratégias institucionais e escolhas de políticas. **Rev. Ensino Superior UNICAMP**, n. 1, p. 43-64, abr. 2010. Disponível em: [http://www.gr.unicamp.br/ceav/revistaensinosuperior/ed01\\_maior2010/pdf/Ed01\\_marco2010\\_ranckings.pdf](http://www.gr.unicamp.br/ceav/revistaensinosuperior/ed01_maior2010/pdf/Ed01_marco2010_ranckings.pdf). Acesso em: 08 maio 2017.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 12 nov. 2016

INTERNACIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC. Governance in the public sector: a governing body perspective. New York, 2001.

IOANNIDIS, J.P.A., PATSOPOULOS, N.A., KAVVOURA, F.K., TATSIONI, A., EVANGELOU, E., KOURI, I., CONTOPOULOS-IOANNIDIS, D.G. e LIBEROPOULOS, G. (2007) International ranking systems for universities and institutions: a critical appraisal. **BMC Medicine**, 5(30), 1-9, 2007.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KAYANO GENOINO, Ronan; DE SIQUEIRA, João Paulo Lara. Gestão pública em redes e a nova governança pública: a implementação de parcerias entre o poder público e o terceiro setor. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 14, n. 3, p. 132-143, 2016.

KAYANO GENOINO, Ronan; DE SIQUEIRA, João Paulo Lara. Gestão pública em redes e a nova governança pública: a implementação de parcerias entre o poder público e o terceiro setor. **Capital Científico**, v. 14, n. 3, 2016.

LACERDA, Leonardo Paula de. *Governança corporativa aplicada ao setor público: uma análise do desempenho educacional no Brasil e em minas gerais a partir da pnad pesquisa nacional por amostra de domicílios*. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, 2011.

LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

LEAL-FERNANDA, Fernanda Geremias; STALLIVIERI, Luciane; MORAES, Mário César Barreto. Indicadores de Internacionalização nos Rankings Universitários. In: **EnANPAD, 2017**. São Paulo -SP.

LIMA, G.A.S.F; *Utilização da teoria da divulgação para avaliação da relação do nível de disclosure com o custo da dívida das empresas brasileiras*. 108f. 2007. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2007.

LINCZUK, Luciane Mialik Wagnitz. *Governança aplicada à administração pública: a contribuição da auditoria interna para sua efetivação: um estudo em universidades públicas federais*. 2012. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

LUNKES, R. J.; RIPOLL-FELIU, V.; GINER-FILLOL, A.; ROSA, F. S. Estudo sobre a implantação do orçamento baseado em desempenho na autoridade portuária de Valência. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 49-76, jan. /fev. 2013.

MACEDO, Fabrício de Queiroz. MELLO, Gilmar Ribeiro de. TAVARES FILHO, Francisco. Adesão ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa e a Percepção de Risco das Ações pelo Mercado. In: **CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE**, 6., 2006, São Paulo. Anais... São Paulo, SP, 2006.

MARCELLI, Selma. *Governança no setor público: diagnóstico das práticas de gestão da Polícia Federal à luz do estudo 13 do PSC/IFAC*. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas pesquisadas, elaboração e análise de dados*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARQUES, M. da C. da C. A Corporate Governance no setor público: princípios, elementos e enquadramento conceitual. **Revista do Instituto Português de Auditores Internos**, Lisboa, ano 6, n. 23, p. 8-13, jan./mar. 2005.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, Carlos Renato. *Metodologia da Investigação Científica*. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Revista APGS: administração pública e gestão social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 110-135, jan./mar. 2010. Disponível em: <[www.apgs.ufv.br/artigos/241\\_80.pdf](http://www.apgs.ufv.br/artigos/241_80.pdf)>. Acesso em: 24 jan. 2017

MEC- Ministério da Educação: Cursos e instituições. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pec-g/cursos-e-instituicoes>. Acesso em: 20 fev. 2016

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MELLO, Gilmar Ribeiro de. *Governança corporativa no setor público federal brasileiro*. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MENDES-DA-SILVA, Wesley; GRZYBOVSKI, Denize. Efeitos da governança corporativa e da performance empresarial sobre o turnover de executivos no Brasil: comparando empresas familiares e não-familiares. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 7, n. 1, 2008.

NETO, R.; FAMÁ, R. A importância da governança corporativa na gestão das empresas: o caso do Grupo Orsa. São Paulo. **In: VI SEMEAD**, 6., 2003, São Paulo. Anais... São Paulo: Ensino Pesquisa em Administração, 2003.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves; CARVALHO, Hilda Alberton; CORRÊA, Dayanne Parette. Governança pública e governabilidade: accountability e disclosure possibilitadas pela contabilidade aplicada ao setor público como instrumento de sustentabilidade do estado. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 1, 2013.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION DEVELOPMENT – OECD. OECD principles of corporate governance. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 14 jun. 2011.

PEREIRA, Romilson Rodrigues. Governança no Setor Público—origem, teorias, modalidades e aplicações. **Revista do TCU**, n. 122, p. 122-133, 2011.

PERES, Ursula Dias. Custos de Transação e Estrutura de Governança no Setor Público. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 24, 2007.

QUEIROZ, Marly Alfaia Simões de. *Controle interno e controladoria na administração pública: estudo nas universidades federais brasileiras*. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, 2011.

QUEIROZ, Marly Alfaia Simões de; PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinicius Veras; GOMES, Amanda de Oliveira; RODRIGUES, Maria Denise Nunes. Controle interno e controladoria na administração pública: estudo nas universidades federais brasileiras. **In: Congresso Brasileiro de Custos, XIX, 2012**. Bento Gonçalves-RS. Anais... Rio Grande do Sul: ABC, 2012.

RIBEIRO, Henrique César Melo; DO CARMO MOLINA, Rodrigo; DE OLIVEIRA, Talmo Curto. Características da Produção Acadêmica sobre Governança Corporativa no Setor Público Divulgadas no Web of Science no Período 1995-2013. **RGC-Revista de Governança Corporativa**, v. 2, n. 1, 2015.

RIGHETTI, Sabine. Quando a sociedade é quem avalia: a experiência do Ranking Universitário Folha e os indicadores de ensino superior. **Comciencia- Revista Eletrônica de Jornalismo Científico**, No. 166, 2015.

RODRIGUES, José Geraldo Loureiro. *Diretrizes para implantação da governança de TI no setor público brasileiro à luz da teoria institucional*. Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2010.

RODRIGUES, José Geraldo Loureiro; NETO, João Souza. Diretrizes para implantação da governança de tecnologia da informação no setor público brasileiro à luz da Teoria Institucional. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 4, p. 475-497, 2014.

SALES, Elana Carla de Albuquerque Silva. *Governança no setor público segundo a IFAC: um estudo nas universidades federais brasileiras*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, 2014.

SAMPIERI, Roberto Hernández. *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw – Hill, 2006.

SAMUELSON, P & NORDHAUS, W. D. (1993). *Economia*. Portugal: Mcgraw-Hill.

SANTOS, Andresson Fernandes Araujo dos; VASCONCELOS, Marcos Túlio de Castro; LAGIOIA, Umbelina Cravo Teixeira; DEUS, Viviane Oliveira de. Estudo da percepção dos princípios de governança aplicado ao Setor público na gestão do plano de desenvolvimento da Educação superior pública brasileira, Reuni: um estudo na Universidade federal de Pernambuco. **Registro Contábil**, v. 3, n.2, p. 104-133, 2012.

SANTOS, Fabrício do Nascimento. *Governança no setor público: análise da aplicabilidade dos mecanismos de governança nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) na Paraíba*. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2016.

Sarbanes-Oxley: Financial and Accounting Disclosure Information. Acesso em: 15 jun 2016, em: <http://www.sarbanes-oxley-101.com/>.

SEOANE, A.Y. (2009). ¿Cómo se evalúan las universidades de clase mundial? **Revista de la Educación Superior**, 38(150), 113-120.

SIFFERT FILHO, Nelson Fontes. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro. v. 5, n. 9, p.123-146, jun. 1998.

SILVA, Sheila Messias da. *Uma análise dos relatórios de gestão do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação à luz da governança aplicada ao setor público*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, 2012.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil*. São Paulo: Saint Paul, 2006.

SILVEIRA, Nádia Sulene Moreira; GOULARTE, Jeferson Luís Lopes. *Práticas de Governança no Setor Público Municipal: uma análise a partir do estudo 13 do PSC/IFAC*. **RAGC**, v. 4, n. 9, 2016.

SIMIONE, Albino Alves. *A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique*. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 3, p. 551-570, 2014.

SLOMSKI, Valmor et al. *Governança corporativa e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas, 2008.

TIMMERS, Hans. *Government Governance: corporate governance in the public sector, why and how?*. Artigo. The Netherlands Ministry of Finance. **9th Fee Public Sector Conference**. 11/2000.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIANA, Evandro. *A governança corporativa no setor público municipal-um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais*. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

VIEIRA, Solange Paiva; MENDES, Andre Gustavo Salcedo Teixeira. *Governança corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro*. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.11, n.22, p. 103-122, dez. 2004.

ZORZAL, Luzia; RODRIGUES, Georgete Medleg. *Disclosure e transparência no setor público: uma análise da convergência dos princípios de governança*. **Informação & Informação**, v. 20, n. 3, p. 113-146, 2015.

# ANEXOS

ANEXO I: Ranking Universitário da Folha de São Paulo 2012



| Ranking 2012 | SIGLA     | Ensino | Pesquisa | mercado | Inovação | Nota  |
|--------------|-----------|--------|----------|---------|----------|-------|
| 2            | UFMG      | 16,21  | 52,55    | 18,1    | 4,89     | 91,76 |
| 3            | UFRJ      | 16,27  | 53,03    | 16,85   | 4,84     | 91    |
| 4            | UFRGS     | 15,17  | 52,57    | 16,2    | 4,79     | 88,73 |
| 7            | UFPR      | 7,06   | 50,03    | 18,06   | 4,74     | 79,88 |
|              | UNB       | 9,7    | 50,3     | 13,97   | 4,37     | 78,34 |
| 9            | UFSC      | 8,78   | 51,47    | 13,06   | 4,63     | 77,95 |
| 10           | UFPE      | 8,05   | 48,92    | 15,69   | 4,47     | 77,13 |
| 12           | UFBA      | 2,78   | 47,99    | 17,66   | 3,89     | 72,33 |
| 14           | UNIFESP   | 5,31   | 53,14    | 8,08    | 4,16     | 70,69 |
| 15           | UFF       | 4,43   | 48,33    | 13,85   | 3,74     | 70,35 |
| 17           | UFSCAR    | 8,61   | 51,6     | 4,66    | 4,42     | 69,29 |
| 18           | UFC       | 2,3    | 49,73    | 11,11   | 3,13     | 66,28 |
| 20           | UFMS      | 6,18   | 49,37    | 4,19    | 3,5      | 63,24 |
| 21           | UFRN      | 2,81   | 44,76    | 11,66   | 3,68     | 62,91 |
| 22           | UFV       | 5,65   | 49,07    | 3,56    | 4,53     | 62,8  |
| 23           | UFG       | 1      | 45,73    | 12,35   | 2,92     | 62    |
| 24           | UFPA      | 3,13   | 42,8     | 11,96   | 4,03     | 61,92 |
| 26           | UFPB      | 0      | 45,49    | 9,18    | 3,42     | 58,09 |
| 28           | UFU       | 1,18   | 46,42    | 5,23    | 4,21     | 57,04 |
| 29           | UFPEL     | 3,82   | 47,13    | 2,69    | 2,5      | 56,14 |
| 30           | UFLA      | 3,68   | 47,59    | 0,58    | 4,26     | 56,12 |
| 32           | UFES      | 0      | 43,35    | 10,12   | 2,05     | 55,52 |
| 34           | UFMS      | 1      | 40,24    | 9,05    | 2,79     | 53,08 |
| 36           | UFAL      | 0      | 41,5     | 8,86    | 2,5      | 52,86 |
| 37           | UFOP      | 2,01   | 43,25    | 3,32    | 4,11     | 52,68 |
| 38           | UFJF      | 1,24   | 43,23    | 3,94    | 3,82     | 52,22 |
| 39           | UFS       | 0,66   | 39,85    | 8,33    | 3,13     | 51,97 |
| 43           | UFAM      | 0      | 36,71    | 9,37    | 3,63     | 49,71 |
| 44           | UFMA      | 0,47   | 38,14    | 8,26    | 2,29     | 49,16 |
| 45           | UFABC     | 0,83   | 48,17    | 0       | 0        | 49    |
| 46           | FURG      | 2,49   | 41,43    | 3,23    | 1,76     | 48,91 |
| 48           | UFRRJ     | 1      | 42,41    | 2,83    | 1,47     | 47,71 |
| 49           | UFPI      | 0      | 35,46    | 9,74    | 2,5      | 47,7  |
| 50           | UFCEG     | 3,33   | 39,86    | 3,4     | 0,5      | 47,09 |
| 51           | UFMT      | 0      | 42,38    | 4,51    | 0        | 46,89 |
| 52           | UFRPE     | 1      | 42,95    | 0,36    | 2,05     | 46,36 |
| 56           | UNIFEI    | 2,01   | 37,71    | 1,25    | 3,32     | 44,28 |
| 62           | UNIFAL-MG | 0      | 38,12    | 1,39    | 2,05     | 41,56 |
| 67           | UNIRIO    | 0,42   | 33,38    | 4,86    | 0        | 38,66 |
| 71           | UFCSPA    | 0      | 37,58    | 0       | 0        | 37,58 |
| 72           | UFTM      | 0      | 37       | 0       | 0,5      | 37,5  |
| 75           | UFERSA    | 0      | 34,48    | 0,68    | 0        | 35,16 |
| 76           | UFAC      | 0      | 32,74    | 1,98    | 0        | 34,72 |
| 77           | UTFPR     | 1      | 29,23    | 1,06    | 3,32     | 34,61 |
| 78           | UFGD      | 0      | 33,88    | 0       | 0,5      | 34,38 |
| 80           | UFSJ      | 0      | 32,46    | 0       | 1,76     | 34,22 |
| 81           | UNIPAMPA  | 0      | 34,14    | 0       | 0        | 34,14 |
| 82           | UFT       | 1      | 30,69    | 1,62    | 0        | 33,31 |
| 83           | UFRB      | 0      | 31,79    | 0,96    | 0,5      | 33,25 |
| 94           | UFVJM     | 0      | 29,35    | 0,94    | 0        | 30,29 |
| 95           | UFRA      | 0      | 29,91    | 0,19    | 0        | 30,1  |
| 111          | UNIR      | 0      | 23,59    | 2,86    | 0        | 26,45 |
| 113          | UFRR      | 0      | 25,21    | 0       | 0        | 25,21 |
| 116          | UNIVASF   | 0      | 23,53    | 0       | 1,16     | 24,69 |
| 139          | UNIFAP    | 0      | 17,26    | 1,15    | 0        | 18,41 |
| 179          | UNILA     | 0      | 4,92     | 0       | 0        | 4,92  |
| 180          | UFOPA     | 0      | 3,3      | 1,06    | 0        | 4,36  |
| 183          | UFFS      | 0      | 3,22     | 0       | 0        | 3,22  |

Fonte: Ranking Universitário da Folha 2012

ANEXO II: Ranking Universitário 6da Folha de São Paulo 2013

| Ranking 2013 | SIGLA    | Ensino | Pesquisa | mercado | Inovação | Internac | Nota  |
|--------------|----------|--------|----------|---------|----------|----------|-------|
| 2            | UFRJ     | 29.38  | 38.9     | 17.9    | 3.88     | 5.58     | 95.64 |
| 3            | UFMG     | 29.66  | 38.32    | 17.71   | 3.92     | 5.29     | 94.9  |
| 4            | UFRGS    | 30.51  | 38.57    | 17.02   | 3.84     | 4.64     | 94.58 |
| 7            | UFSC     | 28.88  | 37.4     | 16.53   | 3.68     | 5.21     | 91.7  |
| 8            | UNB      | 29.02  | 36.54    | 17.02   | 3.56     | 5.51     | 91.65 |
| 9            | UFPR     | 27.86  | 36.89    | 16.53   | 3.8      | 5.02     | 90.1  |
| 10           | UFPE     | 27.97  | 35.92    | 17.51   | 3.72     | 4.09     | 89.21 |
| 11           | UNIFESP  | 26.67  | 39.06    | 13.89   | 3.24     | 5.15     | 88.01 |
| 12           | UFSCAR   | 27.62  | 37.4     | 12.52   | 3.52     | 4.6      | 85.66 |
| 14           | UFMS     | 27.85  | 35.72    | 13.89   | 3.12     | 4.24     | 84.82 |
| 16           | UFC      | 24.58  | 36.53    | 16.53   | 2.96     | 3.66     | 84.26 |
| 17           | UFBA     | 22.98  | 35.19    | 17.02   | 3.28     | 5.19     | 83.66 |
| 18           | UFF      | 24.68  | 35.07    | 15.55   | 3        | 5.19     | 83.49 |
| 20           | UFV      | 27.42  | 35.86    | 12.52   | 3.64     | 3.37     | 82.81 |
| 21           | UFU      | 26.96  | 33.89    | 13.89   | 3.32     | 3.88     | 81.94 |
| 24           | UFPB     | 20.12  | 33.59    | 14.87   | 2.96     | 4.4      | 75.94 |
| 25           | UFG      | 19.22  | 34.12    | 15.95   | 2.68     | 3.91     | 75.88 |
| 26           | UFPA     | 19.39  | 32.41    | 15.55   | 3.36     | 4.72     | 75.43 |
| 28           | UFRN     | 19.86  | 33.11    | 14.87   | 2.8      | 3.97     | 74.61 |
| 28           | UFPEL    | 25.25  | 35.17    | 8.12    | 2.44     | 3.63     | 74.61 |
| 30           | UFJF     | 24.25  | 30.81    | 12.52   | 3.2      | 3.42     | 74.2  |
| 31           | UFLA     | 25.53  | 35.29    | 5.28    | 3.44     | 4.01     | 73.55 |
| 32           | UFMS     | 23.96  | 30.06    | 13.89   | 2.24     | 2.23     | 72.38 |
| 34           | UFES     | 20.41  | 30.97    | 14.87   | 2.24     | 2.77     | 71.26 |
| 35           | UFOP     | 24.85  | 31.3     | 8.12    | 3.2      | 3.45     | 70.92 |
| 37           | UFMT     | 19.95  | 32.14    | 13.89   | 0        | 3.49     | 69.47 |
| 38           | UFAL     | 18.71  | 29.57    | 14.87   | 2.12     | 3.43     | 68.7  |
| 40           | UFCG     | 19.26  | 30.51    | 12.52   | 1.2      | 3.31     | 66.8  |
| 44           | UFRRJ    | 20.44  | 30.72    | 8.12    | 1.4      | 3.14     | 63.82 |
| 47           | UFTM     | 24.01  | 26.81    | 8.12    | 0.64     | 2.39     | 61.97 |
| 48           | UFCSPA   | 24.87  | 30.34    | 2.84    | 1        | 2.67     | 61.72 |
| 50           | UNIFEI   | 20.94  | 27.85    | 5.28    | 2.64     | 4.69     | 61.4  |
| 51           | UFS      | 9.87   | 30.03    | 12.52   | 3.04     | 4.31     | 59.77 |
| 53           | UNIFAL   | 21.35  | 29.83    | 2.84    | 1.64     | 3.44     | 59.1  |
| 54           | FURG     | 20.07  | 31.3     | 0       | 1.96     | 4.86     | 58.19 |
| 57           | UFMA     | 10.66  | 27.26    | 12.52   | 2.52     | 3.61     | 56.57 |
| 58           | UTFPR    | 19.87  | 23.17    | 8.12    | 2.56     | 1.87     | 55.59 |
| 61           | UFABC    | 9.98   | 34.73    | 2.84    | 0.64     | 5.86     | 54.05 |
| 66           | UFAM     | 6.32   | 26.44    | 13.89   | 2.96     | 3.02     | 52.63 |
| 69           | UFPI     | 6.81   | 27.21    | 12.52   | 2.76     | 1.48     | 50.78 |
| 71           | UFVJM    | 20.75  | 23.42    | 2.84    | 0.64     | 1.62     | 49.27 |
| 72           | UFRPE    | 7.15   | 32.07    | 5.28    | 2.12     | 2.56     | 49.18 |
| 73           | UFAC     | 17.87  | 24.42    | 2.84    | 0        | 3.91     | 49.04 |
| 81           | UNIPAMPA | 8.77   | 25.76    | 5.28    | 1        | 4.83     | 45.64 |
| 85           | UFGD     | 8.87   | 24.04    | 8.12    | 1.4      | 1.62     | 44.05 |
| 88           | UFSJ     | 9.11   | 24.47    | 2.84    | 1.8      | 4.05     | 42.27 |
| 98           | UNIVASF  | 6.21   | 17.69    | 10.17   | 1        | 2.85     | 37.92 |
| 103          | UFERSA   | 8.05   | 25.47    | 2.84    | 0        | 0.9      | 37.26 |
| 108          | UFRB     | 7.4    | 22.37    | 2.84    | 0.64     | 2.38     | 35.63 |
| 110          | UFT      | 6.63   | 22.3     | 2.84    | 0        | 3.48     | 35.25 |
| 111          | UFRR     | 7.27   | 16.68    | 8.12    | 0        | 3.01     | 35.08 |
| 124          | UNIR     | 6.74   | 16.45    | 5.28    | 0        | 2.54     | 31.01 |
| 128          | UFRA     | 7.93   | 19.03    | 0       | 0        | 2.93     | 29.89 |
| 146          | UNOESC   | 1.99   | 11.29    | 8.12    | 0        | 2.69     | 24.09 |
| 163          | UNIFAP   | 5.57   | 12.59    | 0       | 0        | 1.05     | 19.21 |
| 168          | UFOPA    | 7.8    | 2.86     | 2.84    | 0        | 1.91     | 15.41 |
| 176          | UFFS     | 5.86   | 2.32     | 2.84    | 0        | 1.44     | 12.46 |
| 180          | UNILA    | 7.67   | 1.7      | 0       | 0        | 2        | 11.37 |
| 187          | UNILAB   | 7.27   | 0        | 0       | 0        | 1.98     | 9.25  |

Fonte: Ranking Universitário da Folha 2013

## ANEXO III: Ranking Universitário da Folha de São Paulo 2014

| Ranking 2014 | SIGLA     | Ensino | Pesquisa | Mercado | Inovação | Internacionalização | Nota  |
|--------------|-----------|--------|----------|---------|----------|---------------------|-------|
| 2            | UFMG      | 31.2   | 39.98    | 17.9    | 3.93     | 3.54                | 96.55 |
| 3            | UFRJ      | 30.38  | 40.89    | 17.61   | 3.89     | 3.76                | 96.53 |
| 4            | UFRGS     | 31.16  | 40.23    | 17.22   | 3.82     | 3.44                | 95.87 |
| 7            | UFSC      | 30.02  | 38.61    | 15.95   | 3.75     | 3.46                | 91.79 |
| 8            | UNB       | 30.32  | 37.67    | 15.95   | 3.68     | 3.47                | 91.09 |
| 9            | UFPR      | 29.17  | 37.63    | 17.02   | 3.86     | 3.33                | 91.01 |
| 10           | UFSCAR    | 30.1   | 38.62    | 13.89   | 3.57     | 3.36                | 89.54 |
| 11           | UFPE      | 28.44  | 36.53    | 17.22   | 3.64     | 3.31                | 89.14 |
| 12           | UNIFESP   | 28.38  | 40.33    | 13.01   | 3.14     | 3.51                | 88.37 |
| 13           | UFC       | 26.28  | 37.71    | 17.02   | 3.06     | 3.69                | 87.76 |
| 14           | UFBA      | 26.88  | 36.44    | 17.02   | 3.53     | 3.4                 | 87.27 |
| 15           | UFSM      | 27.86  | 37.52    | 14.97   | 3.21     | 2.88                | 86.44 |
| 16           | UFF       | 27.65  | 35.84    | 15.95   | 3.17     | 3.29                | 85.9  |
| 19           | UFV       | 29.21  | 36.05    | 13.01   | 3.75     | 2.49                | 84.51 |
| 21           | UFRN      | 27.69  | 33.8     | 14.97   | 3.24     | 2.94                | 82.64 |
| 22           | UFG       | 24.81  | 35.19    | 16.53   | 2.85     | 2.7                 | 82.08 |
| 25           | UFPB      | 24.95  | 34.67    | 13.89   | 2.99     | 2.53                | 79.03 |
| 26           | UFU       | 24.62  | 34.31    | 13.89   | 3.42     | 2.55                | 78.79 |
| 27           | UFLA      | 28.48  | 34.84    | 8.71    | 3.46     | 2.38                | 77.87 |
| 28           | UFJF      | 24.97  | 34.06    | 11.15   | 3.28     | 2.86                | 76.32 |
| 29           | UFPA      | 22.57  | 33.1     | 13.89   | 3.32     | 3.01                | 75.89 |
| 30           | UFPEL     | 23.88  | 36.44    | 6.07    | 2.81     | 3.14                | 72.34 |
| 31           | UFES      | 18.51  | 32.21    | 15.95   | 2.31     | 2.97                | 71.95 |
| 33           | UFS       | 18.55  | 31.73    | 14.97   | 3.1      | 2.62                | 70.97 |
| 34           | UFOP      | 23.44  | 32.17    | 8.71    | 3.39     | 2.9                 | 70.61 |
| 36           | UFMT      | 22.55  | 30.56    | 13.01   | 0.61     | 2.09                | 68.82 |
| 37           | UFMS      | 22.8   | 28.52    | 13.01   | 2.45     | 1.96                | 68.74 |
| 38           | UFAL      | 18.3   | 30.3     | 13.89   | 2.52     | 3.02                | 68.03 |
| 40           | UFABC     | 20.54  | 37.25    | 3.42    | 2.02     | 3.93                | 67.16 |
| 40           | UFAM      | 21.59  | 26.39    | 13.89   | 2.88     | 2.41                | 67.16 |
| 45           | UFPI      | 22.06  | 27.83    | 11.15   | 2.95     | 1.91                | 65.9  |
| 46           | UFCG      | 23.14  | 29.79    | 8.71    | 1.37     | 1.68                | 64.69 |
| 47           | UFRRJ     | 23.44  | 30.93    | 6.07    | 1.62     | 2.2                 | 64.26 |
| 49           | UNIFAL-MG | 20.12  | 30.18    | 8.71    | 1.95     | 1.99                | 62.95 |
| 52           | UFSJ      | 19.81  | 31.37    | 6.07    | 1.95     | 3.05                | 62.25 |
| 53           | UTFPR     | 22.79  | 23.77    | 11.15   | 2.74     | 1.66                | 62.11 |
| 55           | FURG      | 18.77  | 33.88    | 3.42    | 2.2      | 3.16                | 61.43 |
| 56           | UFMA      | 17.27  | 26.32    | 13.01   | 2.67     | 1.97                | 61.24 |
| 57           | UFCSPA    | 24.11  | 32.77    | 0       | 1.37     | 2.73                | 60.98 |
| 58           | UFRPE     | 18.67  | 31.69    | 6.07    | 2.45     | 1.99                | 60.87 |
| 59           | UFTM      | 23.81  | 28.25    | 6.07    | 0.61     | 2.04                | 60.78 |
| 62           | UNIFEI    | 24.36  | 28.58    | 1.37    | 2.67     | 2.97                | 59.95 |
| 72           | UNIPAMPA  | 19.67  | 26.22    | 3.42    | 1.05     | 3.2                 | 53.56 |
| 82           | UNIRIO    | 18.15  | 25.09    | 3.42    | 0        | 2.34                | 49    |
| 93           | UFT       | 7.82   | 21.87    | 11.15   | 0.61     | 1.99                | 43.44 |
| 115          | UFGD      | 7.49   | 25.6     | 3.42    | 1.62     | 1.53                | 39.66 |
| 116          | UFAC      | 6.65   | 22.92    | 6.07    | 1.05     | 2.08                | 38.77 |
| 122          | UNIVASF   | 7.82   | 22.76    | 3.42    | 1.37     | 2.14                | 37.51 |
| 128          | UFERSA    | 8.6    | 25.17    | 1.37    | 0        | 1.14                | 36.28 |
| 129          | UNIR      | 6.37   | 17.43    | 11.15   | 0        | 1.09                | 36.04 |
| 130          | UFRR      | 17.05  | 11.43    | 6.07    | 0        | 1.31                | 35.86 |
| 131          | UFVJM     | 7.12   | 23.2     | 3.42    | 0.61     | 1.47                | 35.82 |
| 137          | UFRB      | 8.48   | 22.81    | 0       | 1.05     | 1.5                 | 33.84 |
| 145          | UFRA      | 8.19   | 18.84    | 0       | 0.61     | 2.23                | 29.87 |
| 153          | UFFS      | 7.01   | 15.94    | 1.37    | 0        | 2.02                | 26.34 |
| 167          | UFOPA     | 5.79   | 8.67     | 3.42    | 0        | 2                   | 19.88 |
| 175          | UNIFAP    | 5.03   | 8.61     | 1.37    | 0        | 0.79                | 15.8  |
| 178          | UNILA     | 7.81   | 4.88     | 0       | 0        | 1.1                 | 13.79 |
| 182          | UNILAB    | 8      | 1.65     | 1.37    | 0        | 0                   | 11.02 |

Fonte: Ranking Universitário da Folha 2014

ANEXO IV: Ranking Universitário da Folha de São Paulo 2015

| Ranking 2015 | SIGLA     | Ensino | Pesquisa | Mercado | Inovação | Internacionalização | Nota  |
|--------------|-----------|--------|----------|---------|----------|---------------------|-------|
| 2            | UFRJ      | 30.33  | 40.91    | 17.8    | 3.87     | 3.83                | 96.74 |
| 3            | UFMG      | 31.13  | 39.87    | 17.9    | 3.93     | 3.56                | 96.39 |
| 5            | UFRGS     | 30.96  | 40.45    | 16.67   | 3.84     | 3.4                 | 95.32 |
| 7            | UFSC      | 29.99  | 38.84    | 16.06   | 3.77     | 3.38                | 92.04 |
| 8            | UFPR      | 28.8   | 38.27    | 16.67   | 3.9      | 3.27                | 90.91 |
| 9            | UNB       | 30.15  | 37.29    | 16.06   | 3.7      | 3.4                 | 90.6  |
| 10           | UFPE      | 28.53  | 36.8     | 17.39   | 3.64     | 3.11                | 89.47 |
| 11           | UFC       | 26.91  | 38.61    | 16.98   | 3.31     | 3.64                | 89.45 |
| 12           | UFSCAR    | 29.83  | 38.54    | 14.01   | 3.54     | 3.18                | 89.1  |
| 13           | UFF       | 26.79  | 36.77    | 16.67   | 3.25     | 3.32                | 86.8  |
| 15           | UFBA      | 25.58  | 35.78    | 16.98   | 3.67     | 3.32                | 85.33 |
| 16           | UFV       | 28.38  | 36.45    | 14.01   | 3.74     | 2.62                | 85.2  |
| 17           | UFG       | 27.52  | 35.15    | 16.06   | 3.02     | 2.79                | 84.54 |
| 18           | UFSM      | 26.56  | 37.11    | 14.01   | 3.38     | 2.79                | 83.85 |
| 20           | UFJF      | 23.85  | 37.15    | 14.52   | 3.28     | 3.69                | 82.49 |
| 22           | UNIFESP   | 28     | 40.32    | 7.67    | 2.92     | 3.48                | 82.39 |
| 25           | UFRN      | 25.46  | 33.6     | 15.34   | 3.38     | 2.75                | 80.53 |
| 26           | UFU       | 25.84  | 34.28    | 12.68   | 3.48     | 2.46                | 78.74 |
| 27           | UFPA      | 22.46  | 33.02    | 15.34   | 3.21     | 3.14                | 77.17 |
| 28           | UFPB      | 23.41  | 34.2     | 14.01   | 3.18     | 2.35                | 77.15 |
| 29           | UFPEL     | 24.48  | 36.41    | 9.82    | 3.08     | 2.95                | 76.74 |
| 30           | UFES      | 22.49  | 33.6     | 14.52   | 2.52     | 2.96                | 76.09 |
| 33           | UFMT      | 23.15  | 31.26    | 14.01   | 1.7      | 2.03                | 72.15 |
| 34           | UFLA      | 25.05  | 35.13    | 5.63    | 3.51     | 2.32                | 71.64 |
| 35           | UFS       | 18.47  | 31.67    | 12.68   | 3.44     | 2.77                | 69.03 |
| 36           | UFMS      | 20.88  | 29.21    | 12.68   | 2.3      | 2.06                | 67.13 |
| 37           | UFOP      | 19.75  | 33.1     | 7.67    | 3.41     | 3.04                | 66.97 |
| 38           | UFMG      | 22.91  | 29.37    | 11.25   | 1.54     | 1.66                | 66.73 |
| 39           | UFPI      | 20.12  | 29.04    | 12.68   | 2.95     | 1.91                | 66.7  |
| 42           | UFABC     | 20.48  | 37.66    | 0.82    | 2.39     | 3.98                | 65.33 |
| 43           | UFAL      | 17.13  | 29.88    | 12.68   | 2.62     | 3                   | 65.31 |
| 44           | FURG      | 19.05  | 34.12    | 5.63    | 2.46     | 3.08                | 64.34 |
| 46           | UTFPR     | 22.86  | 26.2     | 9.82    | 3.02     | 1.76                | 63.66 |
| 48           | UFAM      | 17.42  | 27.25    | 12.68   | 2.89     | 2.19                | 62.43 |
| 49           | UFRRJ     | 19.58  | 31.23    | 7.67    | 1.84     | 1.91                | 62.23 |
| 52           | UNIFEI    | 22.07  | 29.6     | 2.97    | 2.72     | 2.96                | 60.32 |
| 54           | UFCSPA    | 24.14  | 31.65    | 0       | 1.25     | 2.82                | 59.86 |
| 57           | UFMA      | 13.55  | 27.5     | 12.68   | 2.79     | 1.88                | 58.4  |
| 58           | UFMT      | 23.47  | 28.67    | 2.97    | 0.72     | 2.55                | 58.38 |
| 65           | UFSJ      | 9      | 35.3     | 2.97    | 2.52     | 3.85                | 53.64 |
| 68           | UNIFAL-MG | 14.91  | 28.37    | 5.63    | 2        | 1.73                | 52.64 |
| 72           | UFRPE     | 10.31  | 30.19    | 5.63    | 2.66     | 1.62                | 50.41 |
| 73           | UFGD      | 17.02  | 26.84    | 2.97    | 1.93     | 1.38                | 50.14 |
| 83           | UNIRIO    | 13.15  | 25.9     | 2.97    | 0        | 2.42                | 44.44 |
| 91           | UFERSA    | 14.19  | 23.45    | 2.97    | 0        | 0.97                | 41.58 |
| 92           | UFT       | 7.71   | 22.24    | 7.67    | 1.84     | 1.89                | 41.35 |
| 97           | UFVJM     | 8.73   | 25.63    | 2.97    | 1.25     | 1.56                | 40.14 |
| 106          | UNIPAMPA  | 8.67   | 25.16    | 0       | 1.02     | 2.68                | 37.53 |
| 107          | UFRB      | 8.42   | 24.23    | 0.82    | 2.16     | 1.47                | 37.1  |
| 110          | UNIR      | 7.58   | 19.46    | 7.67    | 0        | 1.8                 | 36.51 |
| 111          | UFAC      | 6.01   | 23.53    | 2.97    | 1.02     | 2.71                | 36.24 |
| 118          | UNIVASF   | 8.1    | 21.19    | 0.82    | 1.25     | 1.9                 | 33.26 |
| 124          | UFRA      | 7.6    | 21.49    | 0       | 0.72     | 2.55                | 32.36 |
| 127          | UFRR      | 12.91  | 14.02    | 2.97    | 0        | 1.59                | 31.49 |
| 134          | UFOPA     | 8.35   | 18.36    | 0       | 0        | 3.29                | 30    |
| 142          | UFFS      | 7.1    | 17.71    | 0.82    | 0.72     | 1.84                | 28.19 |
| 156          | UNILA     | 7.69   | 12.1     | 0       | 0        | 2.7                 | 22.49 |
| 166          | UNIFAP    | 6.54   | 10.46    | 0.82    | 0        | 0.73                | 18.55 |
| 168          | UNILAB    | 7.92   | 9.09     | 0       | 0        | 1.02                | 18.03 |

Fonte: Ranking Universitário da Folha 2015

ANEXO V: Ranking Universitário da Folha de São Paulo 2016

| Ranking 2016 | SIGLA     | Ensino | Pesquisa | Mercado | Inovação | Internacionalização | Nota  |
|--------------|-----------|--------|----------|---------|----------|---------------------|-------|
| 47           | UFMS      | 21.08  | 28.05    | 12.32   | 2.56     | 2.16                | 66.17 |
| 37           | UFAL      | 19.3   | 29.95    | 13.96   | 2.63     | 2.9                 | 68.74 |
| 26           | UFPB      | 24.78  | 34.59    | 13.96   | 3.25     | 2.55                | 79.13 |
| 29           | UFPA      | 23.35  | 33.09    | 14.82   | 3.28     | 3.23                | 77.77 |
| 4            | UFMG      | 31.3   | 39.84    | 17.9    | 3.94     | 3.56                | 96.54 |
| 46           | UFAM      | 19.81  | 28.79    | 12.32   | 2.91     | 2.35                | 66.18 |
| 135          | UFRR      | 13.82  | 14.03    | 2.6     | 0        | 1.83                | 32.28 |
| 9            | UNB       | 30.75  | 37.33    | 15.79   | 3.69     | 3.37                | 90.93 |
| 112          | UNIR      | 7.34   | 21.49    | 8.09    | 0        | 2.16                | 39.08 |
| 38           | UFMG      | 24.12  | 29.4     | 11.55   | 1.44     | 1.65                | 68.16 |
| 134          | UFRA      | 7.8    | 22.11    | 0       | 0.69     | 2.15                | 32.75 |
| 12           | UFPE      | 29.32  | 36.57    | 17.33   | 3.72     | 3.13                | 90.07 |
| 20           | UFG       | 27.25  | 34.8     | 16.46   | 3.19     | 2.74                | 84.44 |
| 138          | UFFS      | 8.79   | 19.34    | 1.83    | 0.69     | 1.23                | 31.88 |
| 94           | UNEMAT    | 15.69  | 19.72    | 5.01    | 1.22     | 1.47                | 43.11 |
| 34           | UFMT      | 24.11  | 30.87    | 13.96   | 1.69     | 2.25                | 72.88 |
| 7            | UFPR      | 29.95  | 38.33    | 16.94   | 3.91     | 3.24                | 92.37 |
| 49           | UTFPR     | 24.32  | 26.2     | 9.72    | 3.06     | 1.8                 | 65.1  |
| 23           | UFRN      | 26.46  | 35.42    | 15.31   | 3.53     | 3.12                | 83.84 |
| 82           | UFGD      | 17.65  | 26.49    | 2.6     | 2.22     | 1.45                | 50.41 |
| 64           | UEFS      | 16.3   | 28.99    | 9.72    | 0.94     | 3.04                | 58.99 |
| 17           | UFV       | 29.2   | 36.54    | 13.96   | 3.66     | 2.69                | 86.05 |
| 41           | UFPI      | 20.57  | 28.04    | 13.96   | 3.06     | 1.67                | 67.3  |
| 8            | UFSC      | 30.56  | 38.61    | 15.79   | 3.78     | 3.39                | 92.13 |
| 10           | UFC       | 28.18  | 38.18    | 16.94   | 3.63     | 3.57                | 90.5  |
| 19           | UFJF      | 25.57  | 37.2     | 14.82   | 3.16     | 3.74                | 84.49 |
| 36           | UFS       | 18.94  | 31.79    | 14.82   | 3.56     | 2.84                | 71.95 |
| 52           | UNIFEI    | 23.8   | 30.17    | 3.85    | 2.66     | 3.01                | 63.49 |
| 14           | UFF       | 28.12  | 36.04    | 16.46   | 3.13     | 3.19                | 86.94 |
| 28           | UFU       | 25.95  | 33.56    | 12.9    | 3.44     | 2.37                | 78.22 |
| 31           | UFLA      | 27.47  | 35.04    | 8.09    | 3.31     | 2.4                 | 76.31 |
| 35           | UFOP      | 24.12  | 33.26    | 8.09    | 3.22     | 3.33                | 72.02 |
| 95           | UFERSA    | 15.02  | 24.1     | 1.83    | 0.94     | 1.05                | 42.94 |
| 43           | UFRRJ     | 24.35  | 30.86    | 8.09    | 1.94     | 1.99                | 67.23 |
| 16           | UNIFESP   | 29.67  | 40.82    | 9.72    | 2.88     | 3.5                 | 86.59 |
| 103          | UFT       | 7.21   | 20.95    | 9.72    | 2.22     | 1.6                 | 41.7  |
| 18           | UFMS      | 28.26  | 36.51    | 13.96   | 3.38     | 2.85                | 84.96 |
| 30           | UFPEL     | 25.33  | 36.57    | 8.09    | 3.34     | 3.01                | 76.34 |
| 99           | UNIVASF   | 14.84  | 21.44    | 1.83    | 2.22     | 1.78                | 42.11 |
| 5            | UFRGS     | 31.15  | 40.35    | 16.94   | 3.88     | 3.4                 | 95.72 |
| 72           | UFRPE     | 13     | 31.31    | 5.01    | 2.69     | 1.89                | 53.9  |
| 174          | UNILAB    | 7.92   | 9.68     | 0       | 0        | 0.33                | 17.93 |
| 1            | UFRJ      | 31.17  | 40.86    | 17.81   | 3.84     | 3.78                | 97.46 |
| 53           | FURG      | 21.5   | 32.67    | 3.85    | 2.44     | 2.9                 | 63.36 |
| 14           | UFBA      | 26.5   | 36.63    | 16.65   | 3.75     | 3.41                | 86.94 |
| 83           | UNIPAMPA  | 19.87  | 27.12    | 0       | 0.94     | 2.43                | 50.36 |
| 40           | UFSJ      | 19.93  | 36.04    | 5.01    | 2.5      | 3.89                | 67.37 |
| 54           | UFMA      | 18.87  | 26.55    | 12.9    | 2.81     | 1.67                | 62.8  |
| 11           | UFSCAR    | 30.39  | 39.09    | 13.96   | 3.59     | 3.36                | 90.39 |
| 86           | UFVJM     | 16     | 26.5     | 2.6     | 1.69     | 1.58                | 48.37 |
| 62           | UNIFAL-MG | 22.15  | 29.46    | 5.01    | 2        | 1.82                | 60.44 |
| 27           | UFES      | 23.37  | 33.9     | 15.31   | 2.75     | 3.02                | 78.35 |
| 121          | UFRB      | 8.12   | 23.8     | 0.48    | 2.34     | 1.59                | 36.33 |
| 117          | UFAC      | 6      | 25.16    | 2.6     | 1.22     | 2.92                | 37.9  |
| 154          | UFOPA     | 5.69   | 18.11    | 0.48    | 0        | 2.93                | 27.21 |
| 163          | UNILA     | 9.62   | 12.72    | 0       | 0        | 1.84                | 24.18 |
| 162          | UNIFAP    | 6.96   | 13.86    | 1.83    | 0        | 1.99                | 24.64 |
| 44           | UFABC     | 20.88  | 37.94    | 1.83    | 2.56     | 3.95                | 67.16 |
| 63           | UFTM      | 23.48  | 29.52    | 3.85    | 0.69     | 2.56                | 60.1  |
| 59           | UFCSPA    | 24.63  | 32.38    | 0       | 1.22     | 2.93                | 61.16 |

Fonte: Ranking Universitário da Folha 2016